



VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Motivácia zamestnancov  
Employee Motivation

Študent: Nikola Chromíková

Vedúci bakalárskej práce: PhDr. Iva Kirovová, Ph.D.

Ostrava 2010

Miestoprísahne prehlasujem, že som celú prácu, vrátane príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave, dňa .....

.....

Nikola Chromíková

Úprimné poďakovanie:

„Chcela by som sa veľmi poďakovať mojej vedúcej bakalárskej práce PhDr. Ivě Kirovovej, Ph.D., za trpezlivé a odborné vedenie a cenné rady, ktoré mi pomohli pri spracovaní tejto práce. A taktiež všetkým zamestnancom a zodpovedným osobám vybratej spoločnosti za prejavenu ochotu a spoluprácu.“

Nikola Chromíková

## Obsah:

1. Úvod.....	1
2. Teoretické východiska motivácie .....	3
2.1. Motivácia, Motív.....	3
2.2. Stimulácia, Stimul.....	5
2.3. Teórie motivácie .....	10
2.3.1. Teórie motivácie zameraná na obsah .....	10
2.3.2. Teórie motivácie zameraná na proces.....	12
2.4. Charakteristika systému odmeňovania.....	14
2.4.1. Mzda a jej základné mzdové formy.....	14
2.4.2. Dodatočné formy mzdy.....	18
2.4.3. Zamestnanecké výhody .....	20
2.5. Charakteristika vybranej metódy výskumu.....	23
3. Charakteristika vybranej organizácie .....	25
3.1. Charakteristika konkrétnej pobočky v rámci vybranej spoločnosti.....	26
3.2. Stávajúci odmeňovací systém vo vybranej spoločnosti .....	29
4. Analýza stávajúceho odmeňovacieho systému .....	32
4.1. Priebeh dotazníkového šetrenia .....	32
4.2. Analýza dotazníkového šetrenia.....	32
4.3. Výsledok dotazníkového šetrenia .....	33
5. Návrhy a odporúčania pre vedenie spoločnosti .....	47
6. Záver.....	52
Zoznam použité literatúry:.....	54

# 1. Úvod

Motivácia je dôležitým faktorom, ktorý ovplyvňuje, usmerňuje a ženie dopredu každého jedinca, ktorý chce byť v živote úspešný. Jadro každej spoločnosti tvoria zamestnanci. Oni komunikujú s klientmi, prezentujú produkty firmy a svojou prácou prispievajú k výsledkom firmy, teda tvoria jej celkový image. Je preto samozrejmou, že očakávajú odmeny (peňažné a nepeňažné), ktoré odpovedajú ich odvedeným pracovným výkonom. A preto je dôležité, aby spoločnosť pri motivovaní a stimulovaní svojich zamestnancov venovala dostatočnú pozornosť takým aspektom systému odmeňovania (hmotným a nehmotným), ktoré uspokojia potreby každého jednotlivca (osobné aj pracovné). Mať flexibilne nastavené zamestnanecké výhody, poskytovať bezprostrednú spätnú väzbu, kvalitné informácie, aktívnu komunikáciu a spravodlivé finančné odmeny (prémie, platy), ktoré odpovedajú odvedenej práci. Zníži sa tak nie len fluktuácia zamestnancov, ale aj náklady na nábor a školenie nových pracovných síl, zvýši sa dôveryhodnosť klientov a spokojnosť podriadených. Taktiež sa posilní stabilita zamestnancov, nebudú odchádzať ku konkurencii. Na základe týchto skutočností som si pre moju bakalársku prácu vybrala spoločnosť, v ktorej sa zameriavam na hlavný cieľ, ktorým je zhodnotenie systému odmeňovania z hľadiska motivácie a stimulácie. Tento cieľ sa týka zmapovania stávajúceho systému odmeňovania vo vybranej organizácii na základe poskytnutých sekundárnych údajov z personálneho oddelenia, ktoré porovnám so základnými teoretickými poznatkami z oblasti motivácie, stimulácie a systému odmeňovania. Prostredníctvom dotazníkového šetrenia budem zisťovať pôsobnosť stimulačných prostriedkov na bankový personál v rámci systému odmeňovania. Aké aspekty odmeňovania považujú za motivujúce a ktoré za demotivujúce a ako sú celkovo spokojní s nastavenou mzdovou politikou, s kvalitou informácií o celkovom systéme odmeňovania, s prístupom zo strany vedenia (team leader a zamestnávateľ) a s poskytnutými zamestnaneckými výhodami za odvedený pracovný výkon.

Teoretickú časť som rozdelila na tri kapitoly, v ktorých sa sústredím na vymedzenie a význam pojmov, ktoré sa vzťahujú k motivácii. V rámci nej charakterizujem motív, stimul, stimuláciu a stimulačné prostriedky, ktoré sa používajú. Ďalej sa zameriam na niektoré vybrané teórie motivácie a všeobecne charakterizujem systém odmeňovania, kde zahrniem opis základnej peňažnej jednotky mzdy a jej základné a dodatkové mzdové formy, ďalej zamestnanecké výhody a ďalšie formy odmeňovania, ktoré existujú a používajú sa.

Nakoniec tu uvediem všeobecný opis mojej vybratej metódy výskumu dotazníkového šetrenia.

V tretej časti som sa zamerala na moju vybratú spoločnosť. V rámci nej som podala stručnú charakteristiku konkrétneho skúmaného oddelenia. Uviedla som tu pracovnú náplň, aktivity, stávajúci odmeňovací systém a schematicky znázornila organizačnú štruktúru tohto oddelenia.

Štvrtá časť je zameraná na priebeh výskumu, vyhodnotenie a spracovanie celkových výsledkov týkajúcich sa danej problematiky, ktoré následne porovnam s poskytnutými sekundárnymi údajmi.

V piatej časti vyzdvihnem výhody spoločnosti vyplývajúce z prieskumu a pre zistenú nespokojnosť navrhmem a odporučím vedeniu spoločnosti možné riešenia na zlepšenie a zefektívnenie motivácie a stimulácie zamestnancov v konkrétnych oblastiach.

V záverečnej šiestej časti v mojej bakalárskej práci zmapujem celú problematiku v rámci svojich vytýčených cieľov.

## **2. Teoretické východiska motivácie**

V tejto kapitole som sa sústredila na všeobecnú charakteristiku a problematiku motivácie a základných pojmov, vzťahujúcich sa k motivácii, ďalej na pôsobenie stimulačných prostriedkov a systému odmeňovania.

### **2.1. Motivácia, Motív**

Obidva výrazy poukazujú na niečo, čo ženie dopredu každého jednotlivca. Môžu to byť túžby, potreby, predstavy alebo emócie, ktoré pracujú v ľudskej psychike a usmerňujú konanie určitým spôsobom. Tieto vnútorné impulzy môžu byť akokoľvek silné, ale nebudú efektívne, pokiaľ jedinec nezapojí svoju vôľu a nedonúti sa k pohybu. Hlavným faktorom je teda vôľa niečo zrealizovať a dať tak vedomý zámer iniciovať vybranú aktivitu. Potom sa motivácia odzrkadlí na správaní jednotlivca a poukáže na určité znaky, napríklad dobre premysleného rozhodnutia, pevného úmyslu alebo plánu (Adair, 2004).

#### **Motivácia**

Pojem Motivácia vznikla od slova motív, ktoré je odvodené od latinského slova „*movere*“, ktoré znamená hýbať, pohybovať sa. Pomenováva všetky vnútorné pohnútky a podnety, ktoré smerujú k určitej činnosti alebo k jednaniu (Adair, 2004).

Motivácia je typický rys dynamiky ľudskej psychiky, v ktorej pôsobia špecifické vnútorné hybné sily - pohnútky, motívy, ktoré si jedinec nie vždy celkom uvedomuje a osvojuje. Snaží sa pomocou týchto pôsobiacich podnetov aktivizovať a udávať smer ľudskému správaniu, prežívaniu, jednaniu k uspokojeniu a k dosiahnutiu nenaplnených potrieb a cieľov u každého jedinca v osobnom ale aj pracovnom živote. Tieto pohnútky a motívy sa navonok prejavujú v podobe motivovanej činnosti a motivovaného jednania. (Bedrnová a Nový, 1998)

Jednou z významných charakteristických rysov motivácie je to, že pôsobí súčasne v troch dimenziách:

#### **1. v dimenzii smeru:**

- táto dimenzia sa snaží motiváciu a činnosť človeka určitým smerom orientovať, usmerňovať a na druhej strane od iných možných smerov odvracať. V rovine prežívania sa môže vyjadriť ako:



„ túžim po tom a tom“ , „ chcem to a to“ , „je pre mňa prít'azlivé to a to“ , „ nechcem sa zaujímať tým a tým“...

## **2. v dimenzii intenzity:**

- človek pri dosiahnutí určitého cieľa vyvíja viac či menej svojej energie a úsilia v závislosti na sile - intenzite jeho motivácie. V rovine prežívania sa táto skutočnosť vyjadrí pomocou intenzity odstupňovania týchto výrazov:

„celkom by som chcel“ , „chcem“ , „veľmi túžim“....

## **3. v dimenzii stálosti (vytrvalosti, perzistencie):**

- vyjadruje mieru schopnosti jedinca pri uskutočňovaní motivovanej činnosti prekonávať najrôznejšie vonkajšie aj vnútorné prekážky. Pri výskyte vysokej perzistencii sa motivovaný jedinec stretáva s najrôznejšími prekážkami a neúspechmi, ale napriek tomu pokračuje pôvodným smerom vo svojej motivovanej aktivite a v podstate s nezmenenou intenzitou.

(Bedrnová a Nový, 2007)

## **Motív**

Bedrnová a Nový (2007, s. 363) charakterizujú motív ako: „určitú jednotlivú vnútornú psychickú silu - popud, pohnútku, ktorý môže byť chápaný ako psychologická príčina či dôvod určitého správania či jednania človeka.“

Motív sa snaží sa individualizovať prežívanie každého jedinca a dáva jeho činnosti psychologický význam. S týmto pojmom sa stotožňuje pojem cieľ. Všeobecným cieľom každého motívu je dosiahnutie určitého finálneho psychického stavu - nasýtenia. Pritom motív pôsobí tak dlho, pokiaľ u každého jedinca nenastane pocit naplnenia alebo vnútorného uspokojenia z dosiahnutia cieľa motívu.

Keď sa človek rozhodne určitým spôsobom uspokojovať svoju vzbudenú potrebu, v jeho psychike v daný okamžik nepôsobí jeden, ale súčasne niekoľko, či celý súbor motívov. Môžu mať rovnaký alebo celkom opačný smer, rozdielnu alebo odlišnú intenzitu a perzistenciu. Podľa tohto pôsobenia určitých motívov sa motivované činnosti môžu narušovať, dokonca až znemožňovať , pokiaľ motívy pôsobia protikladne a naopak motívy, ktoré sú zamerané istým alebo podobným smerom sa vzájomne posilujú - sčítajú a tým podporujú vznik a priebeh motivovanej činnosti (Bedrnová a Nový, 2007).

Motívy sú spojené s vnútornými potrebami alebo túžbami, ktoré pôsobia na ľudskú psychiku a vôľu a nútia jedinca jednať rôznymi spôsobmi. Tieto potreby a túžby môžu pôsobiť vedome, polovedome alebo podvedome. Človek môže niekedy uskutočniť takú aktivitu alebo činnosť, pri ktorej pôsobí síce motív, ale je tak nepriehľadný či nevedomý, že ani samotný jedinec a jeho okolie ho nie sú schopní určiť. Motívy sa nemusia vôbec uskutočniť, pokiaľ ostanú na úrovni prianí a predstáv (Adair, 2004).

## **2.2. Stimulácia, Stimul**

Tieto dva pojmy sú veľmi blízke výrazom „**motivácia**“ a „**motív**“, ale nie sú však s nimi totožné. Niekedy bývajú používané ako synonymá či ekvivalenty. Niektorí psychológovia tieto pojmy striktne nerozlišujú alebo nevymedzujú a nevyjadrujú priamo ich obsah (Bedrnová a Nový, 2007).

### **Stimulácia**

Eva Bedrnová, Nový a kol. (1998, s. 223) rozumejú pod pojmom stimulácia: „vonkajšie pôsobenie na psychiku človeka, najčastejšie prostredníctvom aktívneho konania zo strany druhého človeka, potom pod vplyvom jeho pôsobenia dochádza k určitým zmenám jeho činnosti prostredníctvom zmeny psychických procesov a predovšetkým prostredníctvom zmeny jeho motivácie.“

Hlavným zámerom a cieľom každého vedúceho pracovníka alebo manažéra by malo byť dlhodobé, systematické ovplyvňovanie pracovnej motivácie - pracovnej ochoty všetkých zamestnancov v podniku. Dôležité je zameriavať sa na osobné potreby a záujmy každého pracovníka, aby boli v súlade s potrebami, záujmami a cieľmi podniku a tak dosiahnuť optimálnu úroveň pracovnej motivácie. Predpokladom účinného stimulovania zo strany radiacich pracovníkov je dobre poznať osobnosť a motivačný profil každého svojho zamestnanca a tým si uľahčiť výber správnych stimulačných prostriedkov - stimulov, ktoré budú v daný moment najúčinnnejšie pôsobiť a skutočne ovplyvňovať ich motiváciu.

(Provazník a kol., 1997)

Provazník a kol. taktiež uvádzajú (1997, s. 205), že: „všeobecným základom každej pracovnej stimulácie je spôsob, ako jednotliví pracovníci prijímajú spoločenské hodnotenie práce a ako sa s ním vyrovnávajú.“

Každé takéto hodnotenie obsahuje znaky, ktoré sa podieľajú na vytváraní ekonomickej a spoločenskej situácie na pracovisku. Na zamestnancov tieto znaky pôsobia komplexne a je veľmi dôležitá ich vzájomná konštelácia, pretože od nej sa odvíjajú určité prejavy pracovnej ochoty.

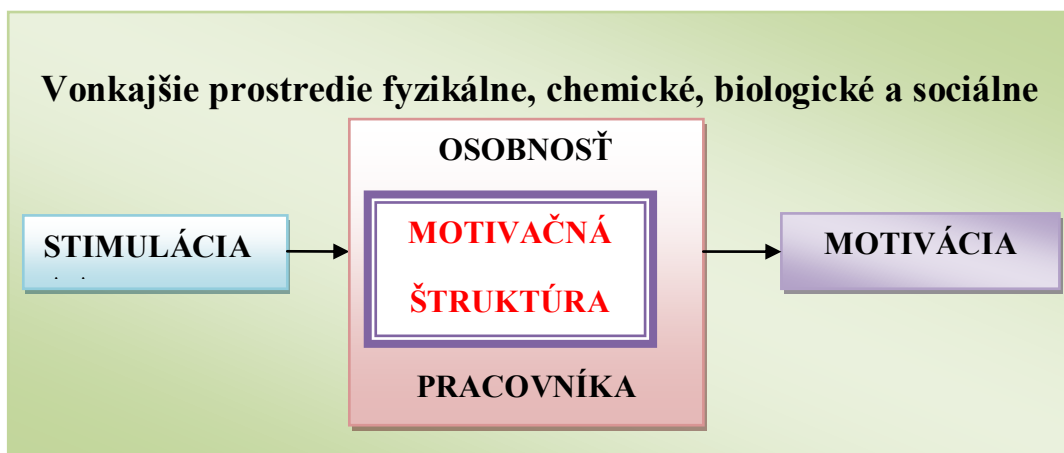
**Medzi tieto znaky patrí:**

- bezprostredné hodnotenie pracovného výsledku za stanovený čas, hmotné hodnotenie činnosti v oboru
- hodnotenie pracovnej spôsobilosti pridelenou mierou osobnej zodpovednosti v podniku, respektíve v usporiadaní úloh na pracovisku
- spoločenské a morálne hodnotenie pracovného profilu, osobných a pracovných aspirácií a záujmového zamerania jedinca
- celkové spoločenské hodnotenie práce, jednotlivých podnikov a jednotlivých profesií

(Provazník a kol., 1997)

Bedrnová a Nový (1998, s. 269) sa zameriavajú na vzťah medzi stimuláciou a motiváciou, ktorý nie je priamočiary a medzi nich vstupuje človek so svojou motivačnou štruktúrou, v ktorej sa premietajú jeho vrodené a získané potreby, hodnoty, záujmy, skúsenosti, neobvyklé spôsoby jednania, jeho vlastné sebapoňatie, aspiračná úroveň a jeho situačné psychické vyladenie.

**Obr. 2.2 Schematické znázornenie vzťahu  
stimulácie – osobnosti človeka – motivácie**



Zdroj: BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISBN 80-85943-57-3.

Každý jedinec vedome, svojou vôľou či rozhodovaním neovplyvní, ktoré z vonkajších podnetov nechá na seba pôsobiť a ktoré nie. Ľudskú predpripravenosť reagovať určitým spôsobom vytvárajú individuálne charakteristiky, ktoré sú buď vrodené alebo získané konkrétnou skúsenosťou behom života. Každý manažér musí poznať motivačný profil svojho zamestnanca, pretože je to jeden z hlavných nástrojov, ktorý vyberá z motivačnej štruktúry práve to, čo je pre pracovné správanie najdôležitejšie (Bedrnová a Nový, 1998).

## Stimul

Stimul je charakterizovaný ako vonkajší podnet, popud, pohnútka alebo incentiva, ktorý vyvoláva v motivácii človeka určité zmeny. V rámci stimulov sa niekedy rozlišujú tzv. **impulzy** a **incentivy**, ale dôležité je poznať motivačnú štruktúru konkrétneho človeka pre určenie o ktorý stimul sa bude skutočne jednať. **Impulzy** predstavujú endogénne, vnútorné podnety, ktoré naznačujú nejaký stav v tele alebo v mysli jedinca. Napríklad prepracovanosť - motív odpočinku, nervozita pred prezentovaním dôležitého projektu - môže vyvolať motív vyhnúť sa tejto úlohe a pod... **Incentivy** sú charakterizované zase exogénnymi, vonkajšími podnetmi, ktoré aktivujú určitý motív. V podnikoch sa prejavujú sa napríklad ako pochvala za dobrý výkon, kariérny postup pri dosahovaní dobrých pracovných výsledkov a pod...

(Bedrnová a Nový, 1998)

Bedrnová a Nový (2007) vymenovávajú stimulačné prostriedky, ktoré sú radené podľa toho, ako sú z podnikového a psychologického hľadiska závažné:

### ➤ **hmotná odmena**

Je pokladaná za jeden z hlavných stimulačných prostriedkov, pretože pre život pracovníka a jeho rodinu predstavuje dôležitý zdroj existenčných prostriedkov.

Je poskytovaná buď **peňažnou formou** (mzda, plat, prémie, cieľové prémie, odmeny za vyššie výkony,...) alebo ďalšími **špecifickými podobami** (služobné auto využívané aj k súkromným účelom, firemný mobil, zamestnanecké akcie, bezúročné pôžičky pre zamestnancov, dôchodkové alebo iné nadštandardné poistenia, rôzne poukážky na kozmetiku, kultúru, dopravu a šport,...). Tieto podoby hmotnej odmeny majú pre zamestnanca osobitejší a subjektívnejší význam, pretože pri ich poskytovaní pociťuje zo strany podniku záujem o jeho osobu, rastie jeho sebavedomie, pocit zodpovednosti, upevňuje sa v ňom pocit

jednotnosti, z ktorého sa časom vyvíja identifikácia s cieľmi podniku a s podnikom všeobecne.

### ➤ **obsah práce**

Cieľom každého nadriadeného je nájsť z množstva stimulačných apelov ten najvhodnejší, ktorý bude skutočne pôsobiť na pracovnú činnosť každého podriadeného a pomáhať ho ďalej rozvíjať. Apelmi, ktoré pôsobia na obsah práce môžu byť napríklad:

- **apel na tvorivé myslenie** - dáva možnosť uplatňovať vlastné nápady, hľadať nové riešenia, reagovať na meniace sa podmienky
- **apel na samostatnosť, autonómiu** - pracovník si určuje sám, čo, kedy a ako bude vykonávať
- **apel na systematické myslenie** - práca si vyžaduje rýchlosť a pružnosť myslenia, premietnutie si všetkých požiadaviek do časovej, technologickej a logickej návaznosti
- **apel hrdosť na prácu** - uvedomiť si, že práca má zmysel a je užitočná
- **apel na sebarozvoj** - práca v rýchlo rozvíjajúcom sa obore, ktorý si vyžaduje zvládnuť stále nové a náročnejšie úlohy
- **apel sebakontroly** - pracovník získava bezprostrednú spätnú väzbu o výsledku svojej činnosti a má možnosť rýchlo svoje jednanie korigovať
- **apel spoločenský** - práca umožňuje kontakt s ľuďmi a kvalitné rozvíjanie ľudských vzťahov

### ➤ **povzbudzovanie - neformálne hodnotenie**

Využívanie tohto nástroja pomáha radiacim pracovníkom objaviť stimulačnú hodnotu v obsahu práce u svojich podriadených. Neformálne hodnotenie sa prejavuje v dvoch rovinách:

- **v rovine racionálnej:** tu ide o spätnú väzbu zo strany vedúceho, ktorý pracovníkovi poskytuje informácie, ako sa jeho výkon stotožňuje alebo nestotožňuje s očakávaniami vzhľadom ku stanovenému cieľu. Spätná väzba sa prejavuje najúčinnnejšie, keď je podávaná konkrétne buď v priebehu činnosti alebo bezprostredne po jej skončení.
- **v rovine emocionálnej:** sa celkovo povzbudzuje pracovníkova motivácia a ochota pracovať. Prejavuje sa tu jeho uspokojenie z toho, že svojím pracovným a osobným

výkonom priniesol podniku niečo pozitívne, zvyšuje sa jeho sebadôvera, posilňuje sa jeho presvedčenie, že je pre podnik dôležitý a tým podať ešte lepší výkon.

### ➤ **atmosféra pracovnej skupiny**

Dôležitosť sa tu kladie predovšetkým na všetky sociálne faktory, ktoré v sebe obsahujú výrazné stimulačné účinky. Každý manažér disponuje svojou formálnou a neformálnou autoritou, ktorou pôsobí na dianie v pracovnej skupine. Aby ju mohol ľahšie ovplyvňovať, musí byť medzi nimi vytvorený vzťah dôvery. To sa môže uskutočniť za podmienky, že manažér bude brať skupinu ako celok, rešpektovať ju a všetkých členov brať na rovnocennej úrovni.

### ➤ **pracovné podmienky a režim práce**

Snaha podniku vytvárať lepšie pracovné podmienky pre svojich zamestnancov má dvojitý efekt:

- **primárny:** prejaví sa v zlepšení pracovného výkonu.
- **sekundárny:** dochádza k zlepšeniu vzťahu medzi podnikom a zamestnancami.

Nezáujem vedenia podniku o pracovné podmienky, nulová aktivita pri ich zlepšovaní a nerešpektovanie zamestnaneckých sťažností spôsobuje rast nespokojnosti a znižuje motiváciu k práci aj v tých prípadoch, keď sú hmotné odmeny vysoké.

### ➤ **identifikácia s prácou, s profesiou a podnikom**

- **identifikácia s prácou** vyjadruje, že pracovník sa stotožnil so svojou prácou a prijal ju ako neoddeliteľnú súčasť svojho života. Úspechy, ktoré dosahuje považuje za dôležité kritérium jeho vlastného sebahodnotenia.
- **identifikácia s profesiou** znamená, že pracovník svoju zvolenú profesiu považuje za súčasť svojej osobnej charakteristiky.
- **identifikácia s podnikom** charakterizuje stotožnenie pracovníka s hospodárskou organizáciou a prijatím cieľov podniku.

Pri vzájomnom prepojení týchto troch uvedených identifikácií dochádza u zamestnanca k dlhodobu vysokému pracovnému výkonu, pracuje hospodárnejšie, je zodpovedný, tvorivý, aktívny a ústretový k svojim spolupracovníkom.

### ➤ **externé stimulačné faktory**

Tieto externé faktory majú širší než podnikový rámec a podieľajú sa taktiež na ovplyvňovaní pracovnej ochoty. Patria tu predovšetkým:

- **celkový image podniku** - ako je vnímaný v celospoločenskom kontexte. Uznanie a prestíž stimuluje viac k práci a naopak negatívna image sa prejavuje v neochote dať sa zamestnať v tomto podniku a menšej intenzite pre tento podnik pracovať.
- **makroekonomická situácia** - očakávanie ekonomického rastu je stimulujúce a očakávanie stagnácie a recesie je demotivujúce.
- **politická situácia**
- **mikroklíma rodinného prostredia a rodinných vzťahov**

## **2.3. Teórie motivácie**

Všeobecná teória motivácie ako súčasť psychológie prináša celý rad teórií pracovnej motivácie, ktoré predstavujú súbor poznatkov a hypotéz o faktoroch, ktoré ovplyvňujú jednanie a správanie pracovníkov. Často sa odlišujú rôznymi východiskami a špecifikáciami príčin ľudského správania v určitých situáciách. Každý vedúci pracovník je zodpovedný za výber a použitie metód k motivácii svojich zamestnancov. Záleží na jeho odborných skúsenostiach, tvorivých schopnostiach nájsť postup odpovedajúci individuálnej špecifikácii každej motivačnej situácie (Dvořáková a kol., 2007).

Teórie motivácie poskytujú rôzne prístupy, ktorými pomáhajú odpovedať manažérom na otázky motivácie, zasväcujú ich do jej problematiky, ale predovšetkým vytvárajú ich vnútorné a osobnostné predpoklady na efektívne ovplyvňovanie motivácie ľudského správania a stimulovanie pracovného jednanja (Bedrnová a Nový, 1998).

### **2.3.1. Teórie motivácie zameraná na obsah**

#### **Maslowova hierarchia potrieb**

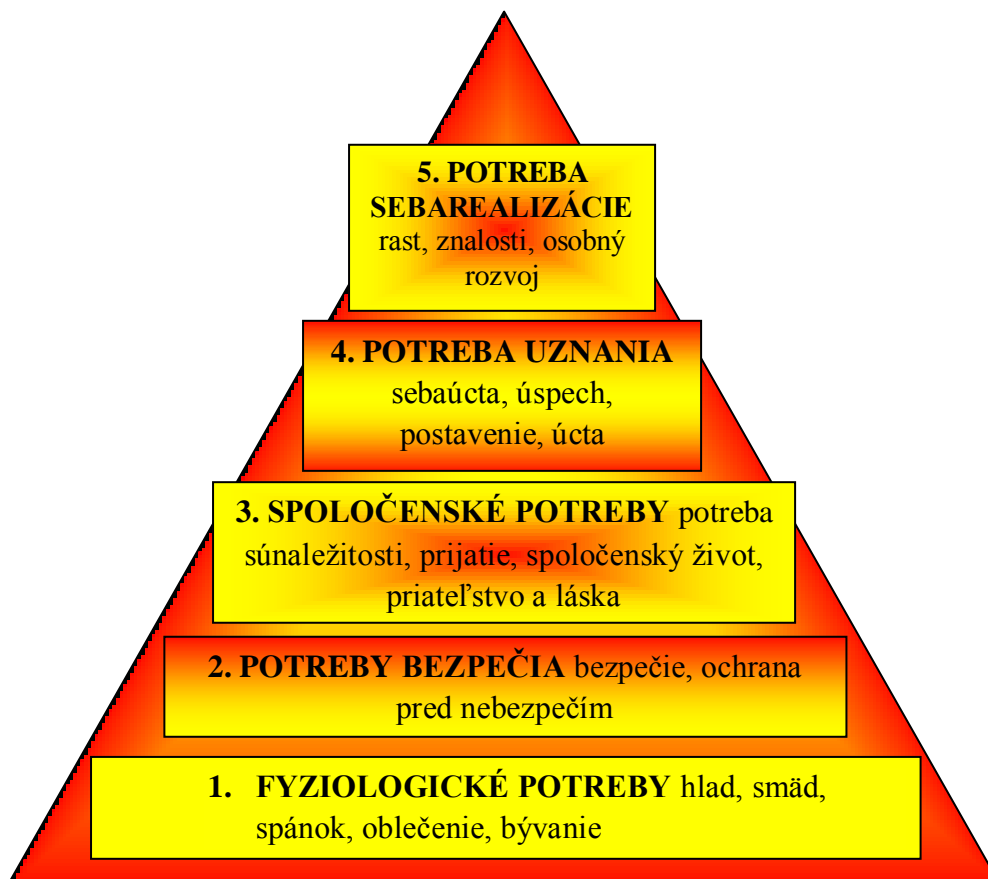
Dvořáková a kol. (2007, s. 169) uvádzajú, že: „táto teória je jednou z najznámejších koncepcií motivácie ľudského jednanja. Podstatou tejto teórie je vymedzenie rozhodujúcich potrieb človeka ako zdroje základných motívov jeho jednanja. Potreby sú usporiadané

v určitom poradí - v stupňoch (pyramída potrieb), ktoré súčasne odrážajú aj význam potreby v celej štruktúre potrieb. Do určitej miery odrážajú aj určitú hodnotovú orientáciu individua.“

Podľa Adaira (2004, s. 29), ktorý tvrdí, že: „žiadna teória o motivácii nemala na myslenie manažérov taký vplyv ako hierarchia potrieb Abrahama Maslowa. Jej základ tvorí predstava, že človek nie je motivovaný vonkajšími podnetmi ako je odmena alebo trest, ale vnútorným programom potrieb. Tieto potreby vytvárajú určité súbory. Pokiaľ je jeden súbor uspokojený, vynorí sa do popredia ďalší. Uspokojená potreba prestáva motivovať.“

Maslow identifikoval päť súborov potrieb, ktoré videl v určitom dynamickom vzťahu:

**Obr. 2.3.1: Znázornenie Maslowovej hierarchie potrieb**



Zdroj: ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.



Dvořáková a kol. (2007) opisujú túto pyramídu potrieb nasledovne:

- 1. Fyziologické potreby** - ide o stabilné existenčné potreby základného charakteru, ktoré musia byť uspokojené, aby nevznikol pocit nedostatku.
- 2. Potreby bezpečia** - sú chápané nie len ako bezpečnosti fyzické, ale predovšetkým ekonomické. Zaistenie pocitu ekonomického bezpečia zamestnanca a jeho rodiny a zabránenie možnostiam náhlej zmeny a ich dôsledkov pri ohrození zdroja sociálneho a ekonomického postavenia majú mimoriadne významnú úlohu v individuálnej štruktúre zamestnaneckých potrieb.
- 3. Spoločenské potreby** - realizujú sa najčastejšie v oblasti medziľudských vzťahov a požiadavky na ich kvalitu sa zvyšujú hlavne u jedincov kultúrne a odborne vyspelých. Pocit neuspokojenia z týchto potrieb vyvoláva frustráciu a preto by im mali manažéri v motivačnej praxi venovať stále väčšiu pozornosť.
- 4. Potreby uznania** - sú významných nástrojom pre takú skupinu zamestnancov, ktorí sa vyznačujú vysokými pracovnými ambíciami a schopnosťou seba presadzovania.
- 5. Potreby sebarealizácie** - sú na vrchole v hierarchii ľudských potrieb.

Maslovova pyramída potrieb poukazuje na skutočnosť, že väčšina jedincov sa snaží dosiahnuť vyššiu úroveň potrieb po nižšej úrovni, ktorá už bola uspokojená. Avšak nájdú sa aj jednotlivci, ktorí cítia silnú túžbu uspokojiť vyššiu úroveň potrieb ešte pred nižšou úrovňou, ktorá nebola ešte uspokojená. Každý človek uprednostňuje iné potreby z Maslovovej pyramídy potrieb, to čo je považované jednou osobou za dôležité a nevyhnutné pre jej život, druhá osoba tomu nemusí prikladať vôbec žiadny význam – táto potreba je pre ňu nezaujímavá a nedôležitá. Pociťovať a túžiť po nejakej potrebe závisí predovšetkým na ľudskom vnímaní, ktoré je ovplyvňované spoločnosťou, v ktorej žije. (tradície, kultúra, životný štýl).

(Graham and Bennett, 1992)

### **2.3.2. Teórie motivácie zameraná na proces**

#### **Teória expektance**

Jedná sa o kognitívnu teóriu, ktorá má dôležité uplatnenie pri výklade pracovného jednania, resp. výkladu motívov, ktoré k nemu vedú. Každý jedinec sa vo svojom živote stretáva s rôznymi skutočnosťami, ktoré hodnotí, zamýšľa sa nad nimi, hodnotí ich, učí sa

z nich a vytvára si súčasne určité predstavy čo by sa v budúcnosti mohlo stať, majú určité očakávania. Tvorcom tejto teórie je **V. H. Vroom**, ktorý je významný predstaviteľ súčasnej psychológie pracovného jednanie a pracovnej motivácie. Pracovná činnosť je tu chápaná ako činnosť inštrumentálna, vyjadrujúca prostriedok alebo nástroj k dosiahnutiu pre človeka významnej hodnoty. Táto teória má aj svoje formálne vyjadrenie:

$$M = f ( V \cdot E )$$

#### Význam výrazov:

- **M** - vyjadruje **úroveň motivácie**
- **V** - pomenováva **valenciu** - ide o subjektívnu hodnotu výsledku jednanie, očakávané uspokojenie, ku ktorému motivované pracovné jednanie povedie
- **E** – **expektance** - očakávanie, subjektívna pravdepodobnosť, že dané pracovné jednanie skutočne povedie k očakávaným výsledkom

(Bedrnová aNový, 2007)

#### Adamsova teória spravodlivosti (rovnováhy)

Podstatou tejto teórie je fenomén sociálneho porovnávania. Pracovník má tendenciu porovnávať svoj vklad do práce (napríklad v zmysle náročnosti práce na schopnostiach alebo zodpovednostiach,...) s vkladom svojich spolupracovníkov vykonávajúcich porovnateľnú činnosť, ďalej porovnáva efekty, ktoré mu práca prináša s efektmi, ktoré zrovnateľná práca prináša jeho kolegom. Efektmi môžu byť napríklad mzda, odmeny alebo prémie, ktoré za prácu dostáva, taktiež aj uznanie alebo priazeň zo strany nadriadeného, kvalita pracovného prostredia, možnosť zvyšovania jeho kvalifikácie a pod... Ak u pracovníka nastane pocit nerovnováhy medzi vkladmi a efektmi, začne sa u neho prejavovať motivácia túto nerovnováhu odstrániť a dosiahnuť rovnováhu. Uplatňuje sa tu **princíp kognitívnej disonancie** - ide o kognitívny rozpor, ktorý vyvoláva v človeku tendenciu k jeho odstránení.

(Bedrnová a Nový, 2007)

## **2.4. Charakteristika systému odmeňovania**

Systém odmeňovania je charakterizovaný ako jedna z najstarších a najzávažnejších personálnych činností, ktorým by mala každá organizácia venovať mimoriadnu pozornosť. Odmeňovanie v sebe nezahŕňa len mzdu, plat alebo iné formy peňažnej odmeny, ktoré organizácia poskytuje svojim pracovníkom ako kompenzáciu za vykonanú prácu. Je to omnoho širší pojem, ktorý vyjadruje taktiež povýšenie, formálne uznanie (pochvaly) a zamestnanecké výhody (väčšinou nepeňažné) poskytované vedením pracovníkovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, iba z titulu pracovného pomeru alebo iného vzťahu, na základe ktorého pracovník pre danú organizáciu pracuje. Odmeňovanie pracovníkov je jeden z najefektívnejších nástrojov motivovania pracovníkov. Každá firma má k dispozícii neskutočne širokú škálu možností ako odmeňovať svojich podriadených (Koubek, 2002).

Koubek (2002, s. 266) ďalej uvádza, že: „odmeny môžu byť viazané na povahu vykonanej práce a jej význam, na odvedenú prácu, na výkon pracovníka, jeho schopnosti či vzácnosť na trhu práce alebo vyplývajúce z pracovného pomeru, môžu mať podobu zaujímavých a stimulačných pracovných úloh, verejného uznania zásluh a dobrej práce, starostlivosť o individuálne pracovné prostredie a zdokonaľovanie pracovných a medziľudských vzťahov v organizácii a pod....“

Každá organizácia je špecifická svojou povahou práce, materiálными, finančnými a ľudskými zdrojmi a podmienkami, v ktorých pracuje. A preto by mala mať svoj systém odmeňovania, ktorý bude uspokojovať nie len jej potreby, ale aj potreby jej pracovníkov. Je dôležité, aby sa každá organizácia snažila dosiahnuť primeraného, spravodlivého a motivujúceho odmeňovania svojich pracovníkov. Nezáleží len na možnostiach odmeňovania, ktoré využije, ale aj na štruktúre celkovej odmeny, ktorá v sebe bude zahŕňať vzájomný pomer jednotlivých foriem odmeňovania. Ďalej by si mala každá organizácia vytýčiť určité nástroje, postupy a pravidlá, podľa ktorých bude odmeňovať jednotlivých pracovníkov (Koubek, 2002).

### **2.4.1. Mzda a jej základné mzdové formy**

Podľa českého pracovného práva Dvořáková a kol.(2007, s. 322) charakterizujú mzdu ako: „peňažité plnenie alebo plnenie peňažitej hodnoty poskytované zamestnancovi zamestnávateľom za prácu. Mzda by mala byť diferencovaná podľa zložitosti, zodpovednosti

a namáhavosti práce, podľa obtiažnosti pracovných podmienok, podľa pracovnej výkonnosti a dosahovaných pracovných výsledkov. Mzda nesmie klesnúť pod minimálnu hranicu, ktorá je najnižšou prípustnou výškou odmeny za prácu v pracovnoprávnom vzťahu.“

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 166) uvádzajú, že: „pre dobré nastavenie vnútornej štruktúry miezd/platov je treba vychádzať z personálnej činnosti hodnotenia práce.

#### **Štruktúra mzdy/platu je ovplyvnená:**

- pracovným miestom, ktoré zamestnancovi dáva pozíciu vo firme a k tomu odpovedajúce tarifné zatriedenie (vychádza sa z analýzy a z projektovania práce, hodnotenie práce)
- osobnými predpokladmi zamestnanca - ako zamestnanec splňuje požiadavky pracovného miesta (kvalifikácia, vzdelanie, prax, sociálne dovednosti,...)
- výkonnosťou, výsledkami práce, prínosom zamestnanca

Konkrétna výška mzdy je taktiež dotváraná v závislosti na výkone alebo schopnostiach pracovníka pomocou **základných mzdových foriem**, ktoré sú:

#### **➤ časová mzda alebo základná mzda a plat**

Je stanovená hodinovou, týždennou, mesačnou čiastkou, ktorú pracovník dostáva za čas, ktorý strávi v práci, nezávisle od výkonu, ktorý podá. Je najpoužívanejšou základnou formou a tvorí najväčšiu časť celkovej odmeny jedinca. Práve na jej základe pracovníci vnímajú spravodlivosť a zrovnateľnosť systému odmeňovania. Preto by sa mala každá organizácia snažiť vytvoriť a udržať spravodlivý systém časových miezd a platov.

(Koubek, 2002)

#### **Výhodou je:**

- jednoduchý a lacný systém
- ľahké stanovenie výšky mzdy/platu
- oceňuje stabilné (dlhodobé) zamestnanie, vedie ku stabilizácii zamestnancov
- zrozumiteľný pre zamestnancov
- nevyvoláva konflikty

### **Nevýhodou je:**

- nemotivuje zamestnancov k vyššiemu výkonu
- nie je výhodná pre mobilnejších ľudí
- nemotivuje zamestnancov, ktorí dosiahli „mzdový strop“
- má obmedzujúci účinok pre zdokonaľovanie systému

(Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

### ➤ **úkolová mzda**

Táto forma mzdy sa najčastejšie používa pri odmeňovaní robotníckych profesií. Pracovníci sú platení určitou čiastkou za každú jednotku práce, ktorú odvedú. Táto forma sa uplatňuje aj pri odmeňovaní skupinových úkolových prác (jedná sa o kolektívne, tímové práce).

### **Medzi výhody patrí:**

- zamestnanci podávajú vyššie pracovné výkony a to prináša aj vyššie zárobky
- zaistenie klesanie nákladov pri odvedení viac práce za kratšiu časovú jednotku
- vedomie zamestnancov na aktívnej účasti zvyšovania efektivity a produktivity celej organizácie

### **Medzi nevýhody patrí:**

- dobrá organizácia práce pri zavedení a udržaní systému
- vznikajú rôzne rozpory pri stanovení jednotiek práce
- motivujúci systém založený na odmeňovaní len peniazmi, čo vyvoláva u zamestnancov pracovať stále viac za viac peňazí

(Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

### ➤ **podielová (províziová) mzda**

Sú uplatňované **dve varianty** tejto formy odmeny v obchodných činnostiach či v niektorých službách. V **1. variante** ide o priamu podielovú mzdu pre pracovníka, ktorá je celá alebo len z časti závislá na predanom množstve. **2. varianta** predstavuje zálohovú podielovú (provízióvu) mzdu, ktorá zahŕňa pre pracovníka garantovaný základný plat, ku ktorému dostáva províziu za predané množstvo.

**Výhoda:**

- priamy vzťah odmeny k výkonu
- vedomie pracovníkov, že za nedostatočný odvedený výkon, nebudú odmenení

**Nevýhoda:**

- ovplyvniteľné faktory, ktoré pracovník nemá pod kontrolou: zmena hospodárskej situácie, zmena počasia alebo preferencií spotrebiteľov, lepší a lacnejší substitút u konkurencie, ... (Koubek, 2002)

**➤ meraná denná mzda**

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005, s. 171) opisujú túto formu mzdy ako: „dohodu so zamestnancom, že svoj výkon bude udržiavať na určitej úrovni a jeho odmena sa nebude krátkodobo meniť podľa jeho výkonu. Ide o dohodu „výkon – odmena“.

**Výhoda:**

- posilňuje sa stabilita - mzda zamestnancov nekolísá prudko na základe toho, koľko odpracujú za deň alebo týždeň

**Nevýhoda:**

- nie je možnosť voľby pre zamestnanca, v akej intenzite bude v daný deň pracovať
- súbor vykonaných cieľov sa môže stať ľahšie dosiahnuteľnou normou, ktorú môže byť obtiažne zmeniť aj po opakovanom vyjednávaní (Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

**➤ mzda a plat za znalosti a dovednosti (schopnosti)**

Ide o formu odmeny, ktorá sa viaže na schopnosť pracovníka vykonávať úlohy na kvalifikovanej a efektívnej úrovni z rady rôznych pracovných miest alebo prací. Každá organizácia uprednostňuje odmeňovanie tých znalostí a dovedností, ktoré sú pre ňu momentálne alebo potenciálne využiteľné.

**Výhody:**

- zvyšuje sa flexibilita a stabilita pracovníkov a tým aj flexibilita a stabilita organizácie
- zvyšovanie vzájomnej zastupiteľnosti pracovníkov vo funkciách

- rastie spokojnosť a istota zamestnania
- vyššia konkurenciaschopnosť na trhu práce
- lepšia a širšia využiteľnosť svojich pracovníkov a zníženie nákladov niektorých personálnych činností

#### **Nevýhody:**

- nákladnejší a menej využívaný spôsob odmeňovania, ktorý vyvoláva tlak aj na náklady vzdelávania a rozvoja pracovníkov
- strata spôsobilosti v niektorých znalostiach a dovednostiach
- vzniká nebezpečenstvo odmeňovania len za predložený doklad o vzdelaní a nie za skutočne odvedenú prácu  
(Koubek, 2002)

### **2.4.2. Dodatočné formy mzdy**

Tento pojem je charakterizovaný ako odmena za výkon alebo zásluhy, poprípade oboje. Tieto formy odmeňovania bývajú viazané na individuálny alebo kolektívny výkon, sú jednorazové či periodicky sa opakujúce, niektoré sú určené pre manažérske kategórie pracovníkov, iné pre robotníkov (Koubek, 2003).

Existuje veľké množstvo a ďalšie triedenia týchto dodatkových mzdových foriem. Koubek (2003) uvádza tie najobvyklejšie a najzaujímavejšie z nich:

#### **Prémie**

Tieto formy odmeny sa najčastejšie poskytujú v dvoch variantách k časovej alebo úkolovej mzde:

- 1. varianta: Pravidelné prémie**, ktoré sa opakujú v určitých periódach za uplynulé obdobie v závislosti na odvedenom výkone. Musia spĺňať kritéria, ktoré sú predom dané a určitého ukazovateľa, ktorý má predom danú sadzbu a viaže sa k predom stanovenému obdobiu. Môžu sa viazať na množstvo odvedenej práce, kvalitu, úspory, využívania zdrojov a pod... Tento druh prémie býva označovaný tiež ako **prémiové mzdy**, ktoré môžu byť individuálne, tak aj kolektívne. Kolektívne prémie predstavujú väčší stimulačný faktor pôsobiaci na pracovníkov z cieľom vyvíjania potrebného tlaku na svojich spolupracovníkov.

**2. varianta: Jednorazové prémie (bonus, mimoriadna odmena)** poskytované za mimoriadny výkon, za vynikajúce plnenie pracovných úloh, za iniciatívu, za pracovné správanie. Ide o peňažitú alebo nepeňažnú (vecnú, výlet, kultúrne akcie, dovolenkové pobyty,...) individuálnu formu, ale v zahraničí je používaná aj ako kolektívna odmena.

### **Osobné ohodnotenie (osobný príplatok)**

Používa sa k ohodnotení náročnosti práce a dlhodobu dosahovaných výsledkov práce zamestnancov. Veľkosť je stanovená podľa určitého percenta základného platu, pričom býva stanovené percentné maximum, ktorého ohodnotením môže dosiahnuť. Ide o individuálnu formu, ktorá by sa mala preskúmať vždy po periodickom formálnom hodnotení pracovníkov.

### **Príplatky**

Príplatky k mzdám alebo k platom môžu byť povinné, ktoré sa riadia podľa právnych noriem (príplatok za prácu nadčas, za prácu cez sviatky, v sobotu a v nedeľu, za prácu v obtiažnom a zdraví škodlivom prostredí, za prácu v noci, za vedenie, za zastupovanie,...) alebo nepovinné poskytované organizáciou dobrovoľne svojim pracovníkom alebo na základe dohody s odbormi v rámci kolektívneho vyjednávania (príplatky na dopravu do zamestnania, na odev, na ubytovanie a ostatné príplatky súvisiace s vykonávaním práce v konkrétnej organizácii).

### **Ostatné výplaty**

Tieto formy predstavujú dodatočné zvýhodnenie pracovníka organizácie a zahŕňujú:

- 13. plat, vianočný príspevok, príspevok na dovolenku, príspevok k životnému či k pracovnému výročiu
- náborový príspevok (využíva sa k prilákaniu nových pracovníkov, aby sa uchádzali o prácu v danom podniku)
- odstupné (čiastka vyplácaná prepusteným zamestnancom)
- lokálne príplatky (poskytujú sa v oblastiach so zhoršeným životným prostredím alebo v súvislosti nadpriemernými životnými nákladmi - veľkomestské príplatky)



### 2.4.3. Zamestnanecké výhody

Jedná sa o nepriamu hmotnú formu odmeňovania, ktorú zamestnávateľ dobrovoľne poskytuje nad rámec povinne stanovených dávok, pokiaľ na ne má a boli vyjednané. Rozsah ponuky zamestnaneckých výhod závisí od výšky finančných prostriedkov vyčlenených pre tieto účely a taktiež je limitovaný daňovým mechanizmom, ktorý je výhodný pre zamestnávateľa aj pre zamestnanca (napr. závodné stravovanie).

#### Výhody:

- lepšia konkurenciaschopnosť v porovnaní s ostatnými organizáciami
- posilnenie nákladovej efektívnosti - byť čo najhospodárnejší pri plnení cieľov firmy
- zvyšuje sa jednoduchosť a záväznosť zamestnanca s firmou
- podpora flexibilného systému zamestnaneckých výhod zameraného na rešpektovanie rozdielnych potrieb a preferencií zamestnancov
- dodržiavanie etiky v súlade s platnými zákonmi, predpismi a taktiež so spravodlivým jednaním vo firme

(Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

Bláha, Mateiciuc a Kaňáková (2005) členia zamestnanecké výhody do troch skupín:

#### 1. sociálne kultúrnej povahy:

- patria tu kultúrne a spoločenské akcie, rôzne formy pripoistenia, bývanie, dochádzanie do zamestnania, škôlky, pôžičky,...

#### 2. pracovnej povahy:

- táto skupina zahrnuje vzdelanie, ktoré nie je povinné zo zákona, stravovanie a ďalšie výhody z hľadiska bezpečia a zdravia nad rámec zákona.

#### 3. pozičnej povahy:

- ide o výhody spojené s postavením (pozíciou) zamestnancov vo firme a ktoré sú im poskytované z kľúčových funkcií s najväčším podielom na úspechu firmy. Môžu byť poskytované aj pre zamestnancov z rizikových pracovísk. Sú to hlavne manažérske výhody ako auto, mobil, stáže, vybavenie kancelárie,...

Koubek (2003) chápe zamestnanecké výhody väčšinou v nepeňažnej podobe poskytované pracovníkovi nezávisle na jeho pracovnom výkone, len z titulu jeho pracovného pomeru či iného typu pracovného zapojenia v podniku (napr. lacnejšie stravovanie, platená

dovolenka, vecné dary k životnému alebo pracovnému výročiu, možnosť používať firemné auto aj pre súkromné účely, poskytnutie pracovného odevu či príspevku na odev, podnikom organizované kultúrne akcie, služby pre pracovníka a jeho rodinných príslušníkov, možnosť lacnejšieho nákupu výrobkov a množstvo ďalších).

Medzi ďalšie formy odmeny, ktoré nemajú hmotnú povahu, ale prispievajú k spokojnosti pracovníka, k jeho pocitu užitočnosti a dôležitosti:

- povýšenie pracovníka
- vzdelávanie pracovníka (zvyšuje sa konkurenciaschopnosť na trhu práce, ale aj zamestnanosť vo firme aj mimo nej)
- formálne uznanie (pochvaly)
- pozvanie na slávnostný obed alebo večeru
- zadávanie významných pracovných úloh
- poverovanie vedením ľudí alebo úlohy školiť nových pracovníkov
- dobré a priateľské vzťahy na pracovisku
- príjemný štýl vedenia ľudí v podniku
- vytváranie priaznivejších pracovných podmienok, hlavne prestížneho charakteru (napr. pridelenie samostatnej kancelárie, počítača, priameho telefónneho čísla,...) (Koubek, 2003)

Aj napriek existencii značného množstva zamestnaneckých výhod v podnikoch nie sú zamestnancom poskytované o nich dostatočné informácie a niekedy nemajú ani predstavu o tom, čo im podnik môže poskytnúť. Preto by mala každá organizácia vhodným spôsobom informovať svojich zamestnancov o zamestnaneckých výhodách, ktoré im môže poskytnúť a na ktoré majú nárok (napr. prostredníctvom rozmiestnenia viditeľných plagátov, kolektívnou zmluvou, na porade,...). Každý podnik by mal poznať aké zamestnanecké výhody preferuje určitý zamestnanec. Na základe týchto poznatkov, môže priaznivo pôsobiť na motiváciu svojich zamestnancov, na ich uspokojenie a stabilitu. Na preferencie zamestnancov v oblasti zamestnaneckých výhod pôsobí množstvo faktorov ako napríklad pohlavie, vek, rodinný stav, životné a pracovné podmienky, doba zamestnania, povaha vykonávanej práce a pod...(Koubek, 2002).

Niektoré organizácie pre úspešné uspokojovanie rozdielnych potrieb a preferencií u každého zamestnanca začali prechádzať na tzv. **kafetéria systém**. Jedná sa o voliteľný

systém zamestnaneckých výhod alebo ich blokov. Zamestnanec si môže vybrať podľa určitých pravidiel z ponuky zamestnaneckých výhod také, ktoré sú preňho práve najzaujímavejšie. Pri zmenách jeho preferencií má možnosť zmeniť štruktúru vybraného súboru svojich zamestnaneckých výhod (Koubek, 2002).

#### **Výhody kafetéria systému:**

- flexibilný, prehľadný
- úspornejší, hospodárnejší a väčšia možnosť kontroly nákladov
- možnosť spätnej väzby, rastie dôvera k zamestnávateľovi
- zvyšuje sa motivácia zamestnancov podávať lepšie pracovné výkony
- zohľadňuje individuálne potreby zamestnancov, lepšia informovanosť
- zamestnanci majú možnosť voľby a modifikovať správanie podniku
- rastie jednotnosť zamestnancov s podnikom, ich lojalita (napr. sú ochotní obmedziť rozsah svojich výhod pri dostavení neúspechu, čo sa im v úspešnom období vráti vo forme satisfakcií)

#### **Nevýhody kafetéria systému:**

- administratívna a nákladová náročnosť pri zavádzaní systému
- rastú náklady spojené s pravidelnými aktualizáciami potrieb zamestnancov
- rastie nespokojnosť zamestnancov pri nevhodnom výbere svojich zamestnaneckých výhod

(Bláha, Mateiciuc a Kaňáková, 2005)

## 2.5. Charakteristika vybranej metódy výskumu

Pre celkové zhodnotenie zamestnaneckej spokojnosti a nespokojnosti s určitými aspektmi ich stávajúceho systému odmeňovania vo vybratej spoločnosti z hľadiska motivácie a stimulácie použijem špecifickú metódu výskumu dotazník.

Táto metóda je veľmi rozšíreným nástrojom na hromadné získanie informácií od dotazovaných, ktorí samostatne a písomne odpovedajú na otázky v dotazníku. Získané výpovede od respondentov sa ďalej štatisticky spracovávajú.

### Výhody tejto metódy:

- respondent nie je nežiaduco ovplyvňovaný pôsobením osoby tazateľa
- dotazovaný si sám určuje dobu na vyplnenie dotazníka
- dotazník patrí medzi menej nákladné metódy výskumu

### Nevýhody tejto metódy:

- nižšia návratnosť
- možnosť premyslieť si svoje odpovede, často nedovoľuje zachytiť veľmi dôležité spontánne odpovede
- nemožnosť kontroly, kto skutočne dotazník vyplnil
- nie sú pod kontrolou podmienky (rušivé vplyvy), za ktorých bol dotazník vyplňovaný

V dotazníku sa používajú tri základné typy otázok:

#### 1. Otvorené (neštruktúrované):

- neumožňujú respondentovi voľbu medzi dvoma alebo viacerými variantmi odpovedí. Respondent má veľkú slobodu vo svojom vyjadrení a sám si zvolí svoju odpoveď. Variabilita týchto odpovedí je veľmi široká, často obsahujú informácie kvalitatívne odlišné a na rôznej úrovni všeobecnosti, ktorých vyhodnotenie je pracné a časovo náročné.

#### 2. Uzavreté (štruktúrované):

- majú vopred stanovenú variantu odpovedí, z ktorých si môže respondent vybrať takú, ktorá mu najviac vyhovuje. Tieto otázky môžu byť úplne uzavreté, ktoré obsahujú výber iba z dvoch variant „**áno- nie**“, alebo položky s viacerými možnosťami.

Uzavreté otázky sa vyznačujú jednoduchosťou, kvalitatívnou rovnorodosťou odpovedí a ľahším spracovaním.

### 3. Škálové (polootvorené):

- predstavujú kombináciu otvorených otázok s uzavretými. Tieto otázky majú pevne stanovenú ponuku formulovaných odpovedí, pokiaľ si z nich respondent nevyberie, má možnosť doplniť svoju individuálnu alternatívu. (otvorená možnosť voľnej odpovede „**kategória iné**“). Musia byť zostavené tak, aby sa vystihli všetky aspekty problému.

Všetky tieto tri typy otázok musia byť naformulované tak, aby sme prostredníctvom nich dosiahli jasné a konkrétne odpovede, ktoré sa vzťahujú ku skúmanej problematike. Mali by byť jasné, zrozumiteľné, gramaticky správne, štylisticky premyslené a tvorené tak, aby boli v súlade so stanoveným cieľom. Nesmú byť sugestívne, aby nenavádzali k určitým odpovediam. Taktiež veľký počet otázok vedie najčastejšie k ich povrchnému zodpovedaniu, čím sa nedosiahne kvalitný výsledok.

Obyčajne sa k nemu pripája aj stručné vysvetlenie, ktoré respondenta informuje o cieľoch a úlohách dotazníka. Dôležitá je aj jeho vonkajšia forma, ktorá by mala vypadáť usporiadane a príťažlivo.

Dotazník by nemal byť príliš dlhý, aby nedochádzalo k únave a odmietnutiu zo strany respondentov. Čas na vyplnenia dotazníka by mal byť maximálne 45 minút.

(Bedrnová a Nový, 2007)

### 3. Charakteristika vybranej organizácie

Pre analýzu môjho hlavného vytýčeného cieľa - systém odmeňovania z hľadiska motivácie a stimulácie v bakalárskej práci som si vybrala obchodnú firmu Komerčná banka, a.s., ktorá má pôsobnosť v Českej republike. Konkrétna pobočka (jej sídlo) nechcela byť uvedená z dôvodu ochrany jej poskytnutých informácií.

V súčasnosti na tuzemskom bankovom trhu je KB tretou najväčšou inštitúciou s pomerne silnou pozíciou podľa veľkosti aktív. Je jednou z najefektívnejších univerzálnych bánk v strednej Európe. Medzinárodná banková skupina „Société Générale“, v ktorej KB pôsobí už od roku 2001 je z hľadiska tržnej kapitalizácie najväčšou bankovou skupinou v eurozóne. Jej 130 tisíc zamestnancov obsluhuje viac ako 22,5 milióna individuálnych klientov v 77 krajinách sveta. Jej pobočková sieť má pôsobnosť po celej ČR, kde poskytuje komplexné služby v oblasti drobného, podnikového a investičného bankovníctva vyše 1,5 miliónom klientom, zamestnáva viac ako 7,5 tisíc zamestnancov. Klienti môžu využívať rozsiahle siete 398 obchodných miest v celej ČR. V súčasnosti KB prevádzkuje 682 bankomatov a viac ako 972 000 klientov využíva jeden z kanálov priameho bankovníctva.

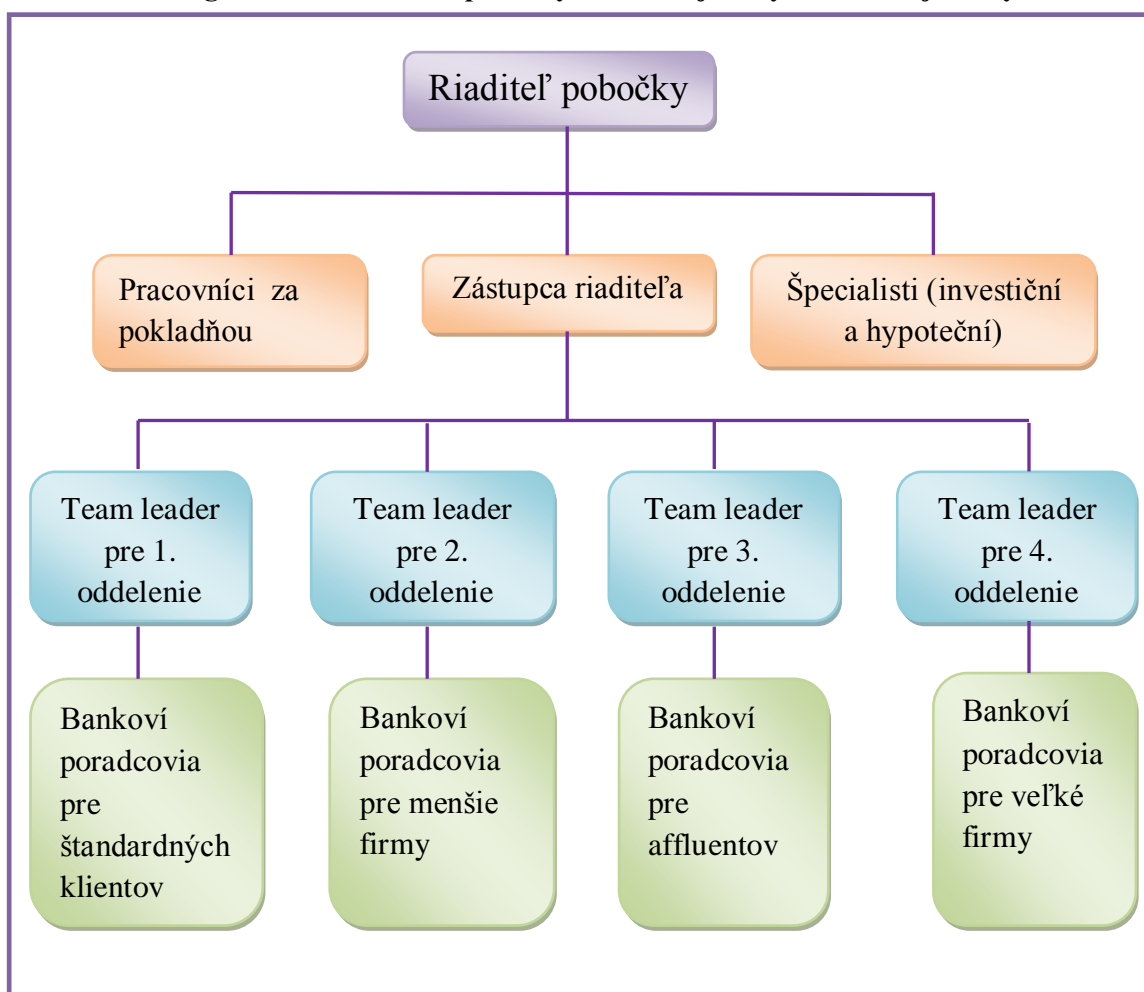
Obchodná firma spolupracuje s najrôznejšími typmi organizácií a asociácií. Vyhľadáva partnerov pre všetky segmenty svojich zákazníkov. Cieľom spolupráce je priniesť spokojnosť na oboch stranách či klienta, tak aj spoločnosti. Uzatvára obojstranné výhodné partnerstvá, ktoré prispievajú k lepšiemu poznaniu potrieb stávajúcich ale aj potenciálnych zákazníkov a na základe toho im prináša ďalšie výhody a nové služby. Komerčná banka je najvýznamnejším partnerom **ČMZRB** (Českomoravská záručná a rozvojová banka, a.s.), ďalej spolupracuje s **PGRLF** (Podporný a garanční roľnícky a lesnícky fond, a.s.) a spolu s Hospodárskou komorou hlavného mesta Prahy je od júna 2004 partnerom v **projekte Rating malých a stredných podnikateľov (MSP)**. V rámci marketingovej spolupráce je partnerom **OZP** (Oborová zdravotná poisťovňa). Poskytuje cestovné poistenie na základe uzavretia partnerstva so spoločnosťou **AXA** a neživotné poistenia nehnuteľností v spolupráci s **Českou poisťovňou**.

### 3.1. Charakteristika konkrétnej pobočky v rámci vybranej spoločnosti

Vybratá pobočka obchodnej firmy Komerčnej banky, a.s., zamestnáva približne okolo **100 zamestnancov**. Do tohto počtu sú zaradení nielen bankovní poradcovia, team leadri, špecialisti, riaditelia, pokladníci, ale aj administratívni zamestnanci, sekretárka, tréneri, ochranka a v neposlednej rade aj upratovačky. Tento počet sa udržiava na stabilnej úrovni.

Pracovné pozície ako **bankovní poradcovia** a **špecialisti** (hypotekárni a investiční) sú v banke rozdelené podľa typu oddelenia - **celkom 4 bankové oddelenia**. Každé z nich sa zameriava na poskytovanie určitých služieb pre konkrétnych klientov (štandardní klienti, perspektívni klienti, aktívni, affluenti, top affluenti, podnikatelia ako small a top small business). Každé oddelenie má aj svojho **team leadra**, ktorý vedie pridelenú skupinu zamestnancov. Samostatnú skupinu tvoria **pokladníci**.

Obr. 3.1 Organizačná štruktúra pobočky obchodnej firmy Komerčnej banky, a.s.



Zdroj: Interné dokumenty spoločnosti

V mojej bakalárskej práci som sa zamerala na hlavne na **3. oddelenie**, ktoré je rozdelené na **bankových poradcov** (poskytujú okrem štandardných produktov banky aj 2 hlavné poradenstvá) a **hypotekárnych a investičných špecialistov** (podieľajú sa na vysvetlení a poradenstve hypotekárnych úverov pre občanov a investičných produktov pre občanov).

Medzi **štandardné služby** patrí napríklad vybavenie klasických terminovaných účtov, sporiacich účtov, garantovaných vkladov, rôznych druhov úverov (osobný úver, pôžičky na kreditných kartách, perfektná pôžička, modrá pôžička pre klientov, ktorí majú stavebné sporenie u **MPSS** = Modrej pyramídy stavebnej sporiteľne) a poistení (v spolupráci s Komerčnou poisťovňou sú to hlavne životné a úrazové poistenia typu Patron, Vital pre dospelých aj pre deti a špeciálne poistenie „Brouček“ pre deti).

**1. hlavné poradenstvo** je zamerané na hypotekárne úvery (klasické hypotéky, úvery na nehnuteľnosť, americké hypotéky, hypotéky v kombinácii so stavebným sporením alebo so životným poistením) a všetko s tým súvisiace (poistenie nehnuteľností, rizikové životné poistenie k hypotéke).

**2. hlavným poradenstvom** na tomto oddelení je poradenstvo investičné – vklady a investície do jednotlivých podielových fondov KB, alebo priamo do svetových akcií, do zlata.

Toto **3. oddelenie** sa sústreďuje na majetnejších klientov. Jedná sa o „**affluentov**“, sú to klienti, ktorých cieľom je výhodne uložiť väčšie množstvo peňažných prostriedkov na účty a na investície, ktoré prinesú ďalšie financie. Títo klienti majú taktiež vyššie nároky na kvalitu obsluhy, ale zároveň majú aj určitú predstavu o bývaní, a preto žiadajú aj vyššie hypotekárne úvery, chcú lepšie zabezpečiť seba a aj svoju rodinu, preto žiadajú kvalitné poistenie. Na prerokovanie svojich potrieb vyžadujú viac času a vyčerpávajúce informácie od svojho bankového poradcu, preto sa objednávajú na schôdzky a často sú prizvaní aj rôzni špecialisti (hypotekárny, investičný špecialista) na vysvetlenie konkrétnych produktov. Komunikácia s týmito klientmi je nielen osobná ale aj často viac e-mailová, nakoľko majú nedostatok voľného času. V porovnaní so štandardnými klientmi uprednostňujú elektronické bankovníctvo a vyžadujú prístup ku všetkým svojim účtom cez internetbanking. Taktiež pokiaľ sa rozhodujú o investícii, vyžadujú viac schôdzok, z dôvodu premyslenia danej veci, prípadne ju prekonzultovať viackrát, až kým neurobia svoj rozhodujúci krok. Väčšina z týchto klientov uprednostňuje len jedného bankového poradcu, ktorý mu je v prvopočiatku pridelený



bankou. Pre výber konkrétneho bankového poradcu pre affluentov nie sú stanovené žiadne kritéria. Vedúci (team leader) ho vyberá ľubovoľne. Ak je s ním klient nespokojný, môže si ho na vlastné prianie zmeniť. Prípadne ak je klient prvýkrát v banke, vyberie si sám poradcu, ku ktorému príde a dohodne sa s ním na ďalšej schôdzke. Vzniká tu vzťah založený na dôvere, pretože bankový poradca vie o svojom klientovi takmer všetko aj o jeho rodine. Preto títo klienti nemajú radi, ak sa naskytnú nejaké zmeny, napríklad ak má ich bankový poradca dovolenku, v tom prípade na neho radšej počkajú. Klient má takisto právo aj na preradenie do inej pobočky, ak sa napríklad presťahuje ďaleko od miesta bydliska. Pobočka mu musí v tomto želaní samozrejme vyhovieť.

Pracovná náplň bankových poradcov ostatných oddelení taktiež závisí podľa typu klientov.

Pre **1. oddelenie** pracujú bankovní poradcovia pre občanov a špeciálni bankovní poradcovia iba pre študentov. Ide o klientov štandardných, perspektívnych i aktívnych. Rozdelenie je podľa množstva peňažných prostriedkov, ktoré prichádzajú na účty a medzi celkovým využívaním služieb banky. Medzi štandardné služby, ktoré poskytujú verejnosti, patrí napríklad vybavenie bežného účtu na spravovanie ich finančných transakcií, v ponuke sú aj klasické terminované a sporiace účty. Študentom sú poskytované bežné účty typu: Gaudeamus<sup>2</sup> a Gaudeamus úver pre študentov stredných a vysokých škôl, ďalej kreditné karty a povolené debety pre študentov.

**2. oddelenie** je rozdelené na 2 časti. Na pracovníkov, ktorí obsluhujú pokladne a na špecializovaných bankových poradcov, ktorí uspokojujú požiadavky menších podnikateľských firiem (small business) a bonitnejších firiem (top small business). Sú tu dvaja špecialisti, ktorí sa zaoberajú prehodnotením rizika pri poskytovaní úverov. Firmy si tu môžu zriadiť všetky druhy rôznych účtov a balíčkov. Zvýhodnené účty tu nájdú aj lekári, veterinári, lekárnici alebo poisťovacie spoločnosti.

**4. oddelením** je obchodné centrum, ktoré má taktiež svojich špeciálnych bankových poradcov, ktorí sa zameriavajú na veľké firmy, právnické osoby – mesta, obce a kraje. V rámci balíčkov „Municipality“ majú títo klienti zaistené finančné produkty a služby, ktoré im poskytnú spoľahlivú a efektívnu správu financií. Súčasťou sú aj užitočné voliteľné služby nie len pre obce, mesta, kraje, ale aj pre predstaviteľov samosprávy. V ponuke sú aj leasingové produkty na financovanie aut, technologických zariadení, dopravnej a stavebnej

techniky. Sú tu ponúkané aj produkty odpovedajúce potrebám žiadateľov o dotáciu zo štrukturálnych fondov EÚ. Vybavujú sa tu aj veľké Developerské projekty.

### 3.2. Stávajúci odmeňovací systém vo vybranej spoločnosti

V tejto časti som zmapovala súčasný systém odmeňovania vo vybranom **3. oddelení**, na základe poskytnutých sekundárnych údajov od pracovníčky personálneho oddelenia. Pri tejto charakteristike som postupovala podľa základnej teórie vzťahujúcej sa k systému odmeňovania, motivácii a stimulácii. Tejto teórii odpovedali moje získané sekundárne dáta.

Všetci pracovníci pobočky sú dostatočne informovaní o celkovom systéme odmeňovania (o mzdovej politike, zamestnaneckých výhodách) formou **kolektívnej zmluvy**, ktorú si môžu taktiež pozrieť aj v elektronickej podobe na **intranetu spoločnosti**, kde je všetkým prístupná .

Zamestnanci **3. oddelenia - bankovní poradcovia a hypotekárni a investiční špecialisti** KB sú platení fixnou základnou mesačnou mzdou za odpracované hodiny a sviatky. Za **prácu nadčas** nedostávajú finančné odmeny, ale môžu si vybrať náhradné voľno ktorýkoľvek deň v týždni, pre ktorý sa rozhodnú. Toto voľno im schvaľuje priamy nadriadený (team leader) podľa typu oddelenia.

Z dodatkových foriem mzdy sú zamestnancom vyplácané **jednorazové prémie** (bonusy) za mimoriadne výkony (pri predaji jednotlivých služieb klientom) a za plnenie nadštandardných pracovných úloh (za plnenie podnikových plánov, za dlhodobé dosahovanie dobrých predajných výsledkov).

Ďalej dostávajú **provízie** za predaj produktov dcérskych spoločností ako je stavebné sporenie, penzijný fond, poistenie nehnuteľností a životné poistenie. Tieto odmeny dostávajú v peňažitej alebo v nepeňažitej forme ako sú poukážky - **flexi passy**, ktoré môžu podriadení použiť napríklad v lekární na nákup liekov alebo ortopedickej obuvi, ďalej v optike si za ne môžu nechať zhotoviť nové okuliare a dajú sa využiť aj na kultúru (napr. do kina alebo do divadla), do fitness centier alebo do wellness štúdií (napr. na masáže alebo na kozmetiku).

Pracovníci dostávajú aj osobné výplaty vo forme **odstupného** (čiastka vyplácaná prepusteným zamestnancom) a **peňažná pomoc** pri dlhodobej pracovnej neschopnosti.

Zo zamestnaneckých výhod sú zamestnancom ďalej poskytované vedením spoločnosti **príspevky na životné poistenie a na penzijné pripoistenie**. Výška týchto príspevkov je

rôzna, závisí podľa výšky hrubej mesačnej mzdy, z ktorej zamestnávateľ odvádza určité percento pre každého zamestnanca, ktoré je schválené v kolektívnej zmluve.

Závodné stravovanie im firma neposkytuje, ale ako náhradu dostávajú **stravné lístky** v plnej cene bez doplácania za každý pracovný deň, okrem sviatkov, víkendov a dovolenky.

Ďalším benefitom sú **2 dni plateného voľna**, ktoré si môžu hocikedy vybrať bez udania dôvodu. Samozrejme ich musia opäť prekonzultovať s priamym nadriadeným, ktorý ich schváli.

Raz ročne sa organizuje **kultúrna spoločenská akcia – vianočný večierok**, kde sa stretávajú všetci zamestnanci aj z malých pobočiek. Cieľom je prehĺbiť a posilniť zamestnanecké vzťahy na všetkých úrovniach organizačnej štruktúry, vymeniť si vzájomne svoje pracovné skúsenosti a zhodnotiť uplynulý rok. Súčasťou vianočného večierku sú darčeky v podobe vianočných kolekcií.

V minulosti vedenie organizovalo pre svojich pracovníkov aj **letné športové hry** a **jazykové kurzy**, ktoré sú teraz v súvislosti s rastúcou krízou zrušené.

Vedenie sa snaží prispievať aj k pocitu spokojnosti a dôležitosti svojich pracovníkov vytváraním priaznivejších **pracovných podmienok**, hlavne prestížneho charakteru. **Bankoví poradcovia** na mojom vybratom oddelení majú k dispozícii stôl s vlastným počítačom, telefónom s priamym tel. číslom a firemný mobil. **Hypoteční a investiční špecialisti** môžu taktiež využívať to čo bankoví poradcovia, ale spoločnosť im ešte prideluje samostatné kancelárie, kde majú väčšie súkromie pre konzultáciu o finančných transakciách s jednotlivými klientmi. Finančné prostriedky každého z nich sú predsa len chúlостivou záležitosťou, ktorá si vyžaduje určitý stupeň súkromia.

Organizácia pre svojich zamestnancov zvyhodňuje aj niektoré **bankové produkty**. Napríklad bežný účet majú vedený zdarma, bez poplatku a majú na ňom ako benefit zvyhodnený zvýšený úrok na zhodnocovanie peňazí. Na osobných a hypotekárnych úveroch oproti klientom majú zníženú úrokovú sadzbu, taktiež neplatia žiadne poplatky za vedenie týchto úverových a hypotekárnych účtov. Medzi ďalšie výhody patrí založenie zmluvy zdarma so Stavebnou sporiteľnou a dokonca aj rodinní príslušníci zamestnancov majú možnosť si túto zmluvu založiť za polovičný poplatok. Komerčná banka im taktiež prispieva pri nakupovaní akcií. Zamestnanec si môže kúpiť akcie KB do určitej výšky a túto istú výšku dostanú od KB ako benefit (je to ohraničené od minimálnej do maximálnej sumy).

Čo sa týka **vzdelania**, firma organizuje priebežné školenia, ktoré sa týkajú jednotlivých produktov dcérskych spoločností, školenia na podporu predaja, IT systému, odborné školenia na prehĺbovanie vedomostí a na zvýšenie profesionality.

Vybratá pobočka Komerčnej banky neuplatňuje pre svojich zamestnancov voliteľný systém zamestnaneckých výhod „**kafetéria systém**“.

Celkový systém odmeňovania pre **ostatné bankové sektory - 1., 2., a 4. oddelenie** sa líši v niektorých druhoch zamestnaneckých výhod, ktoré im zamestnávateľ poskytuje a taktiež na každom z týchto oddelení je inak nastavená mzdová politika, ktorá závisí nie len od výkonu, ale hlavne od špecializácie pracovných pozícií.

## 4. Analýza stávajúceho odmeňovacieho systému

V tejto časti na základe zostaveného dotazníka, ktorý poslúži len pre účely mojej bakalárskej práce získam dôležité informácie, osobné postoje a názory bankového personálu v mojom vybratom 3. oddelení v konkrétnej pobočke KB na určité aspekty týkajúce sa systému odmeňovania. Ide predovšetkým o mieru spokojnosti s nastavenou mzdovou politikou, s kvalitou informácií o celkovom systéme odmeňovania, s prístupom zo strany vedenia (team leadra a zamestnávateľ) a s poskytnutými benefitmi za odvedený pracovný výkon.

### 4.1. Priebeh dotazníkového šetrenia

7.4. 2010 som prekonzultovala zostavený dotazník s pracovníčkou personálneho oddelenia. Na základe jej pripomienok som zhotovila finálnu verziu.

9.4. 2010 na základe rozhodnutia a povolenia od vedenia bol realizovaný prieskum na 18 zamestnancoch (12 žien a 4 muži), ktorí pracujú pre 3. oddelenie. Vedenie určilo zodpovednú pracovníčku z personálneho oddelenia, ktorá rozoslala prostredníctvom emailu dotazníky pre určených respondentov. Čas na vyplnenie dotazníka a preposlať ho naspäť na personálne oddelenie vedenie stanovilo v rozsahu 1 týždňa.

**Tab. 4.1 : Návratnosť dotazníkového šetrenia**

	<b>absolútna početnosť</b>	<b>relatívna početnosť</b>
Σ celkových dotazníkov	18	100%
Σ vrátených dotazníkov	16	88%

Zdroj: Vlastný výskum

### 4.2. Analýza dotazníkového šetrenia

Štruktúra dotazníka sa skladá z **22 otázok**. (viď príloha č. 2). Boli vynechané otázky typu veková kategória, platobné ohodnotenie a vzdelanie z dôvodu zachovania anonymity dotazovaných s cieľom zvýšiť ich ochotu vyplniť dotazník. Respondenti v dotazníku odpovedali na rôzne druhy otázok. **14 otázkach**, ktoré boli uzavreté a mali slovnú škálu odpovedí si mohli vybrať len jednu možnosť. V **4 otázkach**, ktoré boli poloopené, si mohli zaškrtnúť jednu alebo viac alternatív z preddefinovaných slovných odpovedí alebo mali možnosť uviesť aj vlastné odpovede súvisiace s položenou otázkou (v položke „iné“). **2 otázky** boli zamerané na mieru spokojnosti, ktoré respondenti vyplňovali pomocou piatich

hodnotiacich stupňov (1- veľmi spokojný/á až 5- veľmi nespokojný/á). V **2 otázkach**, ktoré boli otvorené mali možnosť vyjadriť svoje osobné názory a postrehy.

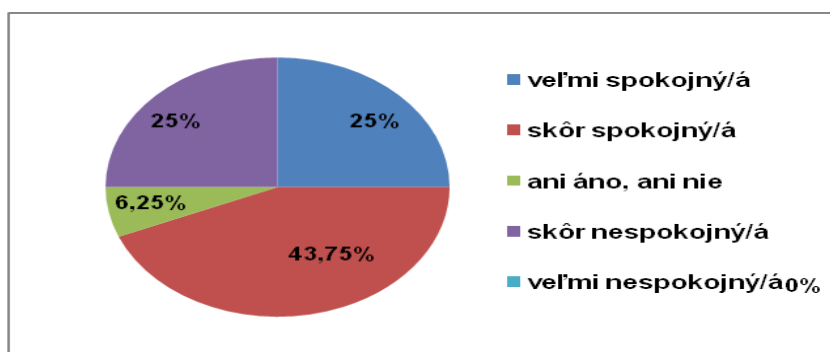
Celkový prehľad získaných výsledkov z dotazníkového šetrenia som interpretovala v dátovej matici (viď príloha č. 3), ktorú som vytvorila v programe Microsoft Excel. Spočítala som štatistické veličiny ako absolútnu a relatívnu početnosť a každú otázku som vyhodnotila osobitne pomocou určitých grafov a tabuliek.

### 4.3. Výsledok dotazníkového šetrenia

#### Otázka č. 1: Do akej miery ste spokojný/á s nastavenou mzdovou politikou vo Vašej organizácii, pre ktorú pracujete?

Táto otázka poukazuje na mieru spokojnosti zamestnancov. Z celkového počtu 16 respondentov je 25% veľmi spokojných, ďalších 43,75% skôr spokojných. Iba jeden zamestnanec sa nevedel vyjadriť k miere spokojnosti a 4 zamestnanci (3 ženy a 1 muž) sú skôr nespokojní. Prieskum poukazuje na väčšiu spokojnosť s nastavenou mzdovou politikou ako nespokojnosť.

**Graf 4.1 Odpoveď na otázku č. 1:**

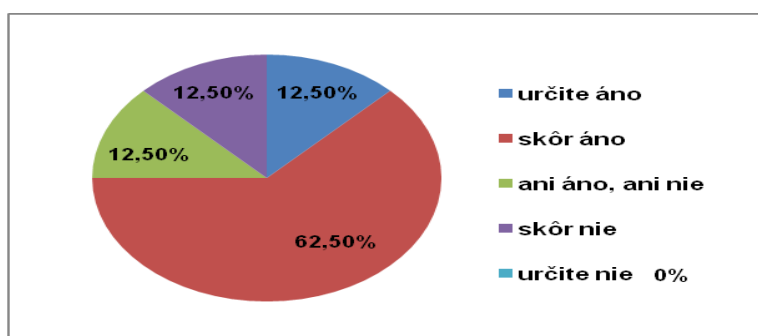


Zdroj: Vlastný výskum

#### Otázka č. 2: Ste dostatočne informovaný/á o celkovom systéme odmeňovania?

Touto otázkou som dospela k zisteniu, že väčšina zamestnancov je dostatočne informovaných o celkom systéme odmeňovania zo strany vedenia spoločnosti. Z toho 75% sa priklonilo ku kladným odpovediam, 2 respondenti sa nevedeli vyjadriť k informovanosti a 2 ženy uviedli zápornú odpoveď.

**Graf 4.2 Odpoveď na otázku č. 2:**

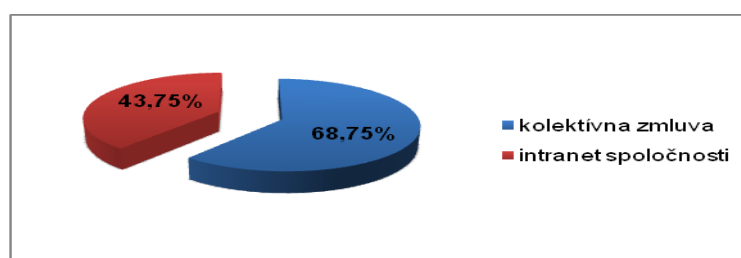


Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 3: Akým spôsobom Vám poskytuje zamestnávateľ informácie o celkovom systéme odmeňovania?**

K tejto otázke sa vyjadrili všetci zamestnanci. Mohli si vybrať viac možností z konkrétnych uvedených položiek, z ktorých uviedli dve formy informovanosti o celkovom systéme odmeňovania zo strany vedenia. A to prostredníctvom kolektívnej zmluvy vo fyzickej podobe alebo v elektronickej podobe na intranete spoločnosti. Výsledok sa stotožňuje s poskytnutými sekundárnymi údajmi a poukazuje na skutočnosť, že väčšina podriadených vie, kde sa môžu oboznámiť s dôležitými informáciami a spracovanými dokumentmi týkajúcich sa celkového systému odmeňovania, ktoré im vedenie spoločnosti zabezpečuje ľahkou a rýchlou prístupnosťou.

**Graf 4.3 Odpoveď na otázku č. 3:**



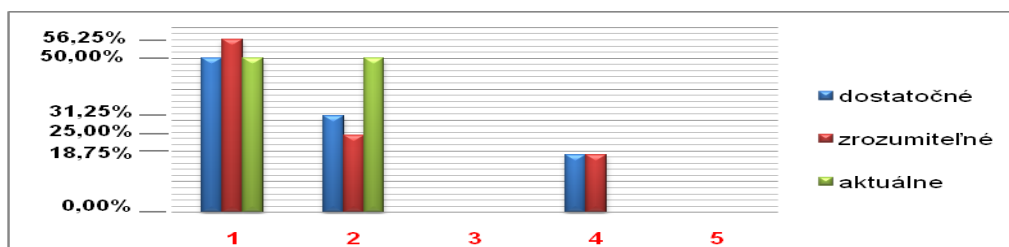
Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 4: Ako by ste ohodnotili tieto informácie?**

Cieľom bolo zistiť ako zamestnanci hodnotia spracované informácie v týchto informačných zdrojoch o celkovom systéme odmeňovania. Prieskum preukázal, že nadpolovičná väčšina 81,25% podriadených pokladá tieto údaje za dostatočné a zrozumiteľné. Zvyšných 18,75% (2 ženy a 1 muž) prejavili nespokojnosť v nedostatočnosti

a nezrozumiteľnosti. Všetci 16 sa zhodli, že sú aktuálne. Celkový výsledok poukazuje na väčšiu spokojnosť podriadených, dobrú jasnosť, kvalitu a efektívnosť týchto poskytovaných informácií.

**Graf 4.4 Odpoveď na otázku č. 4:**

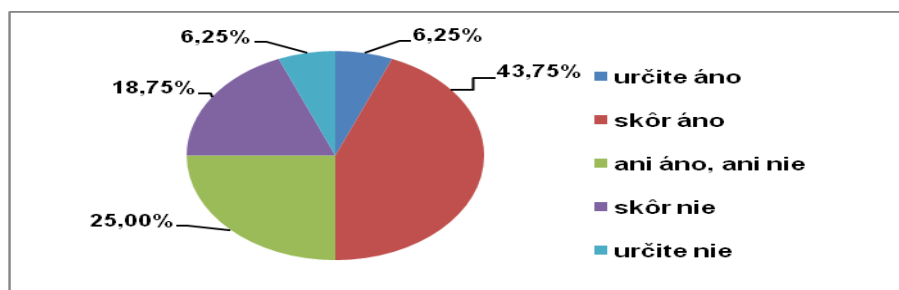


Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 5: Je podľa Vás systém odmeňovania vo Vašej firme spravodlivý?**

Systém odmeňovania považuje za spravodlivý 50% zamestnancov, 4 sa nevedeli vyjadriť k tejto otázke a 25% (2 ženy a 2 muži) si myslí, že vo firme, pre ktorú pracujú nedostávajú spravodlivé odmeny.

**Graf 4.5 Odpoveď na otázku č. 5:**



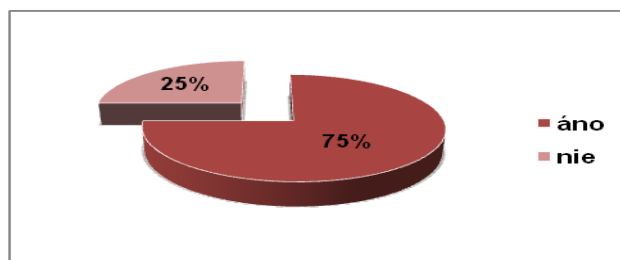
Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 6: Ste Vy osobne spokojný/á s celkovým systémom odmeňovania - odráža Vaše pracovné výkony?**

Prieskum ukázal, že podľa 75% zamestnancov systém odmeňovania odráža ich pracovné výkony. Zvyšných 25% (2 ženy a 2 muži) je nespokojných s poskytovanou odmenou, ktorá neodpovedá ich odvedenej práci. Za hlavné dôvody nespokojnosti pokladajú veľa pracovných úloh a zodpovednosti za malé finančné ohodnotenie a taktiež uviedli, že ich pracovné výkony, ktoré podávajú sú nedocenené zo strany vyššieho vedenia.



**Graf 4.6 Odpoveď na otázku č. 6:**



Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 7: Poskytuje Vám zamestnávateľ zamestnanecké výhody?**

Všetci oslovení respondenti v celkovom počte 16 odpovedali na túto otázku kladne, čo je 100%. Kladný výsledok poukazuje na vedomosť všetkých zamestnancov o poskytovaní zamestnaneckých výhod na konkrétnom oddelení, kde pracujú.

**Tab. 4.7 Odpoveď na otázku č. 7:**

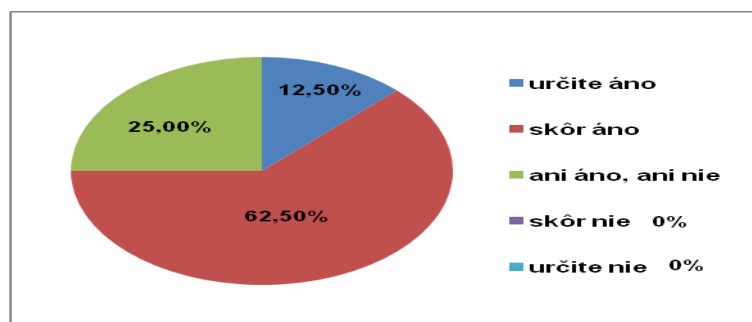
	absolútna početnosť	relatívna početnosť
áno	16	100%
nie	0	0%
celkom	16	100%

Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 8: Máte pocit, že spoločnosť pre ktorú pracujete, prispieva k Vášmu kariérnemu rastu?**

S touto otázkou sa stotožňuje 75% zamestnancov. Ku konkrétnej odpovedi sa nevyjadrili 4 zamestnanci. Negatívna odpoveď nebola žiadna.

**Graf 4.8 Odpoveď na otázku č. 8:**



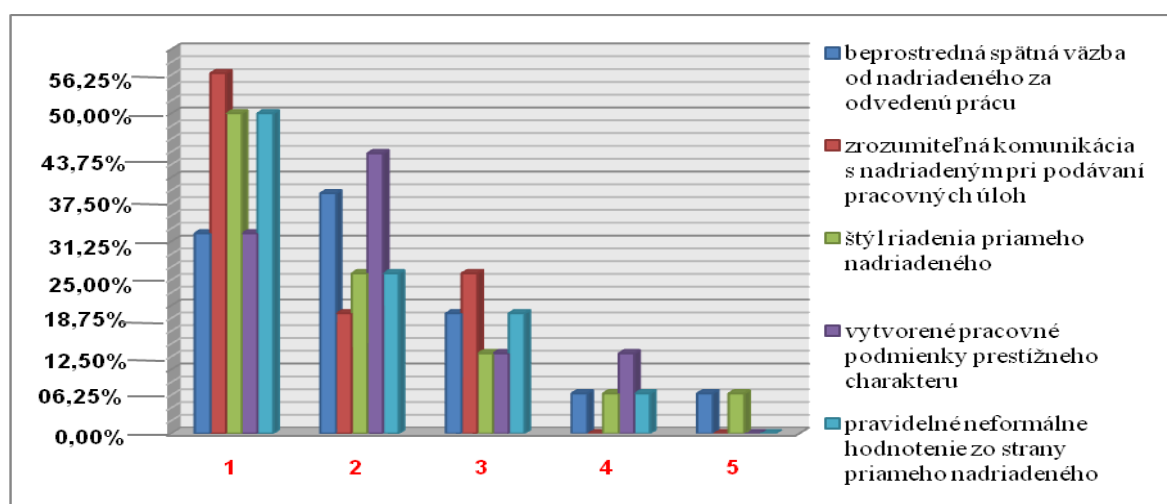
Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 9: Ako ste spokojný/á s prístupom zo strany vedenia v oblastiach:**

V tejto otázke mali respondenti pridelit' ku každej preddefinovanej položke konkrétne číslo, ktoré vyjadruje ich mieru spokojnosti (1- veľmi spokojný/á až 5- veľmi nespokojný/á).

- **bezprostredná spätná väzba od priameho nadriadeného za odvedenú prácu**  
68,75% zamestnancov vyjadrujú spokojnosť so spätnou väzbou, aká sa im dostáva od priameho nadriadeného. 3 sa nevyjadrili a 2 ženy sú nespokojné.
- **zrozumiteľná komunikácia s priamym nadriadeným pri zadávaní pracovných úloh**  
75% si myslí, že priamy nadriadený s nimi komunikuje na zrozumiteľnej úrovni. V tomto prípade nebola žiadna nespokojnosť, ale 4 podriadení sa nevyjadrili.
- **štýl vedenia priameho nadriadeného**  
75% je opäť spokojných s akým prístupom ich usmerňuje a vedie ich priamy nadriadený. 2 sa nevyjadrili a 2 ženy prejavili svoju nespokojnosť.
- **s vytvorenými pracovnými podmienkami prestížneho charakteru**  
(pridelenie PC, priameho tel. čísla, samostatnej kancelárie)  
75% zamestnancom vyhovujú pracovné podmienky prestížneho charakteru, ktoré majú k dispozícii. 2 sa nevyjadrili a 2 ženy sú nespokojné.
- **pravidelné neformálne hodnotenie zo strany priameho nadriadeného**  
(povzbudzovanie, uznania, pochvaly za odvedený výkon)  
75% sa vyjadrilo pozitívne, dostáva sa im pravidelného uznania a pochvál, čo v nich vyvoláva pocit spokojnosti. 3 sa nevyjadrili a 1 žena nie je spokojná.

**Graf 4.9 Odpoveď na otázku č. 9:**

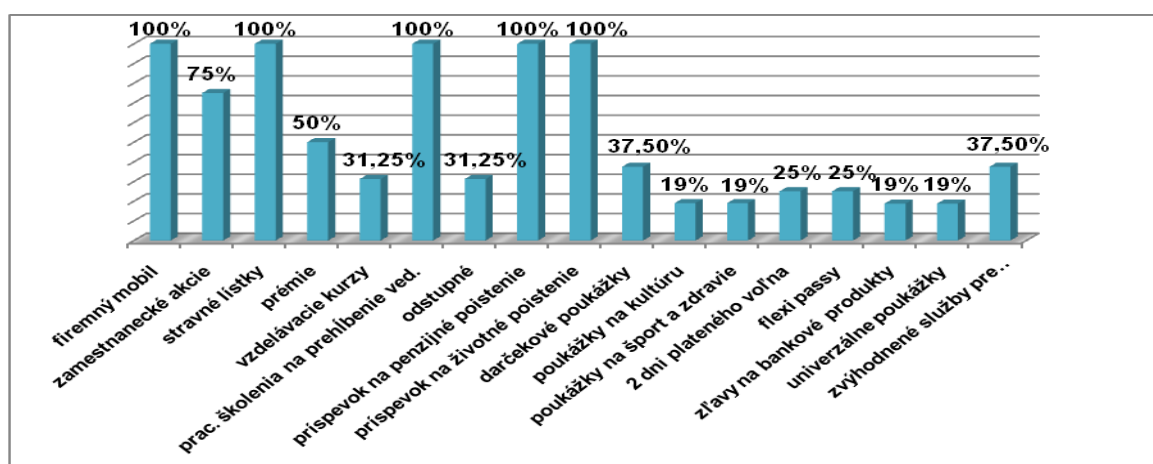


Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 10: Aké druhy zamestnaneckých výhod dostávate?**

V tomto bode som uviedla zamestnanecké výhody získané zo sekundárnych údajov, ktoré zamestnávateľ poskytuje svojim zamestnancom. Do možností som zahrnula aj také zamestnanecké výhody, ktoré nedostávajú s cieľom poukázať na skutočnosť, či vôbec zamestnanci majú predstavu o tom, aké zamestnanecké benefity sú im poskytované, zistiť dosiahnuteľnosť týchto stimulujúcich prostriedkov. Z celkového prieskumu sa dá usúdiť, že polovičná väčšina zamestnancov dobre pozná poskytované benefity, ktoré môžu využívať. V otvorenej položke „iné zamestnanecké výhody“ niektorí uviedli aj ďalšie, ktoré dostávajú (Např.: flexi pass 25%, 2 dni plateného voľna 25%, univerzálne poukážky 18,75%, zľavy na bankové produkty 18,75%) Tieto položky vykazujú síce malú percentuálnu zastúpenie, ale môže to odzrkadľovať skutočnosť, že zamestnanci ich poznajú, ale z dôvodu otvorenej položky neuviedli konkrétne odpovede alebo druhým dôvodom môže byť fakt, že nemajú tušenia, čo všetko môžu užívať vo svoj prospech. Všetky zaškrtnuté a uvedené položky podriadenými sedia s poskytnutými sekundárnymi údajmi.

**Graf 4.10 Odpoveď na otázku č. 10:**

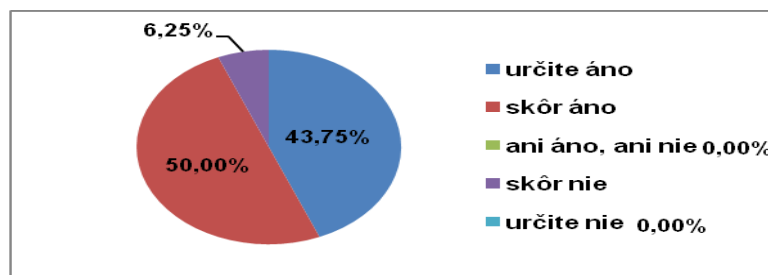


Zdroj: Vlastný výskum

#### **Otázka č. 11: Vyhovuje Vám zostavená štruktúra zamestnaneckých výhod na Vašom oddelení?**

Na túto otázku iba 1 muž odpovedal záporne ostatných 15 sú spokojných s nastavenou štruktúrou zamestnaneckých výhod na ich oddelení. Z prieskumu vyplýva, že firma má flexibilne nastavenú štruktúru zamestnaneckých výhod, pretože zohľadňuje rôzne kritéria, ktoré uspokojujú rozdielne potreby (pracovné aj osobné) každého zamestnanca a tým prispieva k ich lepšej motivácii pracovať pre spoločnosť.

**Graf 4.11 Odpoveď na otázku č. 11:**

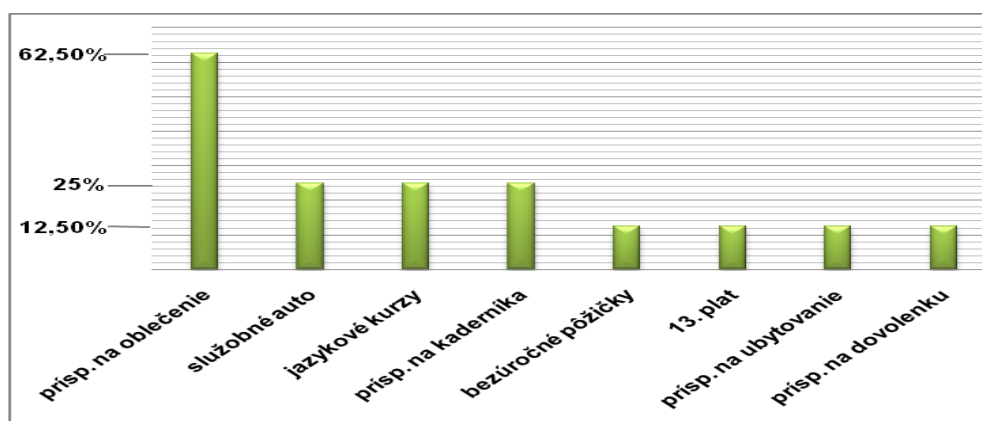


Zdroj: Vlastný výskum

#### Otázka č. 12: Aké druhy zamestnaneckých výhod by ste ešte uvítali od zamestnávateľa?

Do tejto otvorenej otázky mali podriadení uviesť druhy zamestnaneckých výhod, ktoré by ešte ocenili za podávanie svojich pracovných výkonov. Najviac zamestnancov v počte 10 (7 žien a 3 muži) by chcelo dostávať príspevky na oblečenie. Ďalší sa zhodli taktiež, že by uvítali rôzne druhy príspevkov (Např.: na kaderníka - 4 ženy, na ubytovanie - 1 žena a 1 muž, na dovolenku - 2 muži). Na základe týchto zistených požiadavkou, by firma mohla zvážiť rozšíriť ponuku svojich poskytovaných príspevkov o tieto druhy. 3 ženy a 1 muž by chceli rozvíjať svoje jazykové znalosti, chýbajú im jazykové kurzy, ktoré firma minulosti organizovala. K ďalším zvýhodneným službám pre zamestnancov by ešte prijali 2 podriadení (1 žena a 1 muž) bezúročné pôžičky a iní dvaja (1 žena a 1 muž) dodatočné zvýhodnenie vo forme 13. platu. Firemné auto aj pre súkromné účely by chceli mať k dispozícii 3 ženy a 1 muž. Organizácia poskytuje firemné autá len svojim team leadrom a poradcom pre top klientov, zamestnancom na konkrétnom skúmanom oddelení nie.

**Graf 4.12 Odpoveď na otázku č. 12:**

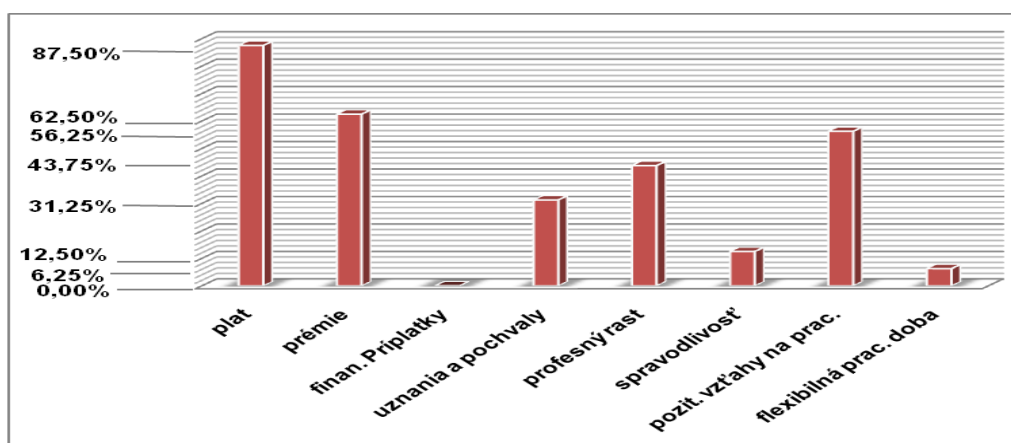


Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 13: Aké položky pokladáte za najviac motivujúce pri Vašom pracovnom výkone?**

Každý zamestnanec mal možnosť zaškrtnúť 3 najdôležitejšie položky, ktoré on osobne pokladá za najviac motivujúce pri jeho odvádzanom výkone pre firmu. Zámerné som uviedla aj otvorenú položku „iné“ pre tých, ktorí uprednostňujú iné stimulačné faktory (pre 1 ženu je dôležitá flexibilná pracovná doba). Prieskum ukázal, že finančné odmeny v podobe platu (87,50%), ktoré sú na 1.mieste a prémie na 2. mieste (62,50%), patria medzi najviac významné motívy, ktoré výrazne ovplyvňujú pracovné výkony. Tretím motívom, na ktorom si zakladá väčšina pracovníkov sú pozitívne vzťahy na pracovisku s kolegami (56,25%). V porovnaní s ostatnými stimulujúcimi faktormi, ktoré získali síce malé percentuálne zastúpenie (profesný rast 43,75%, uznania a pochvaly 31,25%, spravodlivosť 12,50%), ale na druhej strane je vidieť, že niektorí pracovníci považujú skôr tieto nepeňažné odmeny za viac dôležitejšie a motivujúce. V konečnom dôsledku však u väčšiny vyhrávajú finančné odmeny.

**Graf 4.13 Odpoveď na otázku č. 13:**

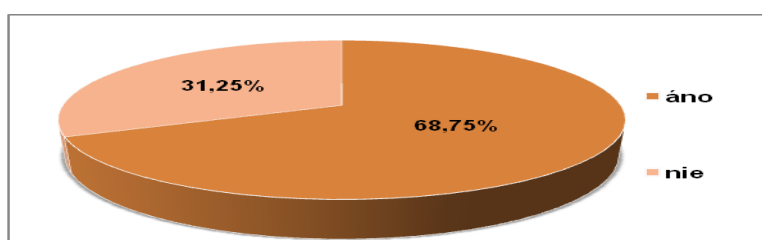


Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 14: Podávali by ste vyšší pracovný výkon, pokiaľ by ste dostávali od zamestnávateľa vyššie prémie?**

Povzbudzujúce vyššie prémie by uvítalo 68,75% (8 žien a 3 muži) zamestnancov, čo by znamenalo pre zamestnávateľa výhodu do budúcnosti v podobe podávania ešte lepších pracovných výkonov, čo by sa odrazilo aj na celkových výsledkoch spoločnosti. Záporne sa vyjadrilo 5 zamestnancov (4 ženy a 1 muž). Z toho vyplýva, že vyššie prémie nepovažujú za dostatočne stimulujúci faktor a preto nepociťujú potrebu podávať ešte vyššie pracovné výkony. Z celkového výsledku plynie odporúčanie pre vedenie spoločnosti, ktoré by malo prostredníctvom svojich team leadrov venovať väčšiu pozornosť, či odvádzané výkony všetkých zamestnancov na konkrétnom oddelení sú podávané na 100% úrovni.

**Graf 4.14 Odpoveď na otázku č. 14:**



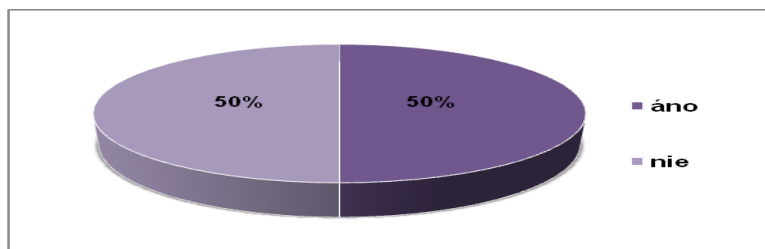
Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 15: Ste spokojný/á s výškou prémie, ktoré dostávate za Váš odvedený výkon?**

Prieskum ukázal, že 50% (7 žien a 1 muž) zamestnancov je spokojných a 50% (5 žien a 3 muži) je nespokojných. Nespokojnosť môže byť vyvolaná tým, že podľa niektorých

zamestnancov ich výsledná práca neodpovedá dostatočnej výške poskytovaných prémie. Alebo môže byť aj zamestnávateľ nespokojný s ich odvodeným výkonom a preto im udeľuje nízke prémie. Výsledkom je demotivujúci faktor v podobe nízkych prémie, ktorý môže viesť k zníženiu pracovného výkonu pre spoločnosť.

**Graf 4.15 Odpoveď na otázku č. 15:**

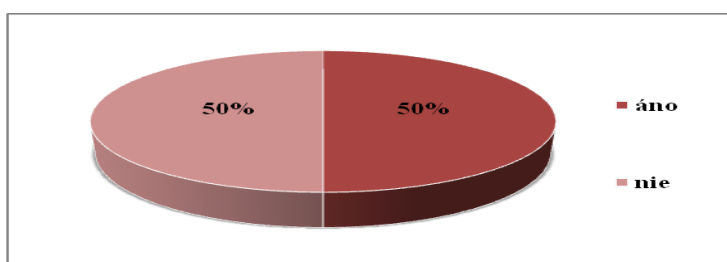


Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 16: Z hľadiska spokojnosti, stotožňuje sa Váš plat s pracovným výkonom, ktorý podávate?**

Výsledkom tejto otázky je opäť 50% spokojnosť (5 žien a 3 muži) a 50% nespokojnosť (7 žien a 1 muž). Nespokojnosť môže poukazovať na zamestnancov, ktorí považujú plat za jeden z najdôležitejších motivujúcich faktorov, ktorý odráža ich pracovné výkony. A preto nedostatočná výška platu u nich môže vyvolávať pocit nedocenenia zo strany vedenia spoločnosti a tým aj znižovať ich pracovnú motiváciu.

**Graf 4.16 Odpoveď na otázku č. 16:**



Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 17: Je v organizácii, pre ktorú pracujete uplatňovaný „kafetéria systém“?**

Prieskum ukázal, že všetci zamestnanci sú si vedomí, že v organizácii, pre ktorú pracujú, nie je uplatňovaný „kafetéria systém“. Výsledok sa stotožňuje s poskytnutými sekundárnymi údajmi.

**Tab. 4.17 Odpoveď na otázku č. 17:**

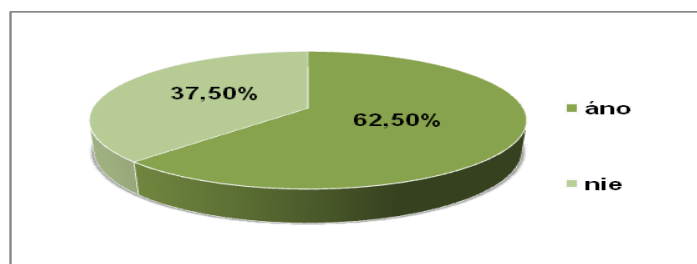
	<b>absolútna početnosť</b>	<b>relatívna početnosť</b>
áno	0	0%
nie	16	100%
<b>celkom</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 18: Je na Vašom oddelení celkovo vysoká fluktuácia zamestnancov?**

Z celkového počtu 16 oslovených zamestnancov 10 odpovedalo kladne (8 žien a 2 muži), domnieva sa, že na ich oddelení je vysoká fluktuácia zamestnancov a zvyšných 6 odpovedalo záporne (4 ženy a 2 muži).

**Graf 4.18 Odpoveď na otázku č. 18:**



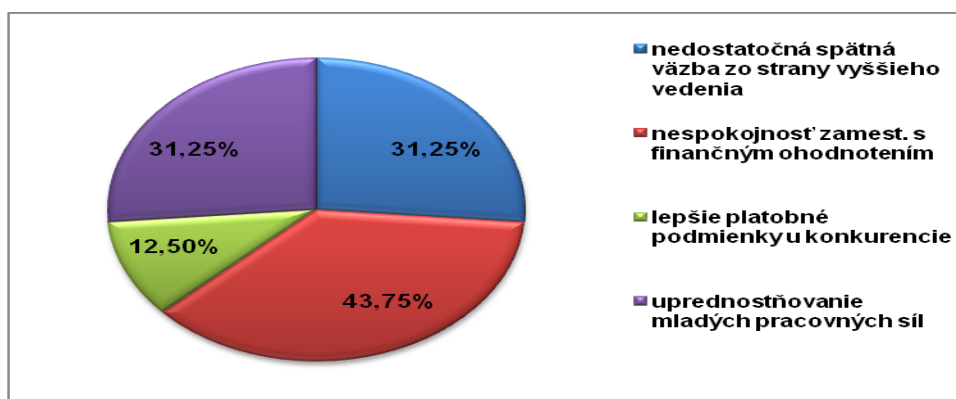
Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 19: Čím je podľa Vás spôsobená?**

Z kladne odpovedajúcich zamestnancov v počte 10 (8 žien a 2 muži), ktorí si myslia, že na ich oddelení je vysoká fluktuácia mali možnosť z preddefinovaných odpovedí zakrúžkovať viacero alternatív. Položky, ktoré získali nulové percentuálne zastúpenie (negatívne vzťahy na pracovisku a negatívny image firmy) som nezahrnula do grafu. Najviac podriadených je presvedčených, že fluktuácia je spôsobená nespokojnosťou zamestnancov s ich finančným ohodnotením 43,75%. Priklonili sa aj k možnostiam ako nedostatočnej spätnej väzby zo strany vyššieho vedenia 31,25% alebo k uprednostňovaniu mladých pracovných síl 31,25%. Ďalšou vybratou položkou, ktorá by podľa nich mohla vyvolávať odchod podriadených, je lepšie platobné ohodnotenie u konkurencie 12,05%.



**Graf 4.19 Odpoveď na otázku č. 19:**

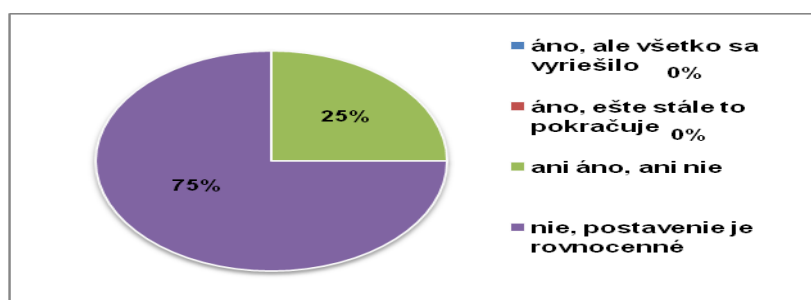


Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 20: Stretli ste sa na pracovisku s diskrimináciou zameranou na nerovnomerné postavenie medzi mužmi a ženami?**

Na mojom skúmanom oddelení, zamestnávateľ zamestnáva prevažne viac žien ako mužov. Preto je táto otázka zameraná na zistenie postoja a postrehov žien aj mužov, či pociťujú nejaké známky diskriminácie nerovnomerného postavenia medzi pohlaviami z dôvodu prevažujúceho počtu žien na pracovnom oddelení. 75% zamestnancov je presvedčených o tom, že postavenie je rovnocenné. Z tohto počtu bolo 8 žien a všetci 4 muži pracujúci na oddelení, ktorí nepostrehli žiadne náznaky nerovnomerného postavenia. Zvyšných 25% (ostatné ženy v počte 4) sa nevyjadrilo k tejto otázke.

**Graf 4.20 Odpoveď na otázku č. 20:**



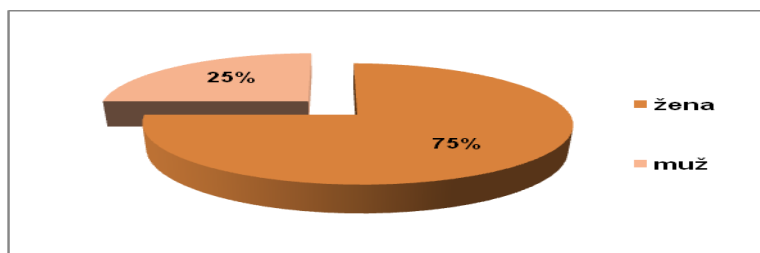
Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 21: Vaše pohlavie?**

Dotazníkové šetrenie absolvovalo 12 žien a 4 muži. Ich uvedené odpovede sa líšili vo viacerých otázkach. V **otázke č. 2**, kde 2 ženy pokladajú informovanosť o celkovom systéme

odmeňovania za nedostačujúcu. Oproti tomu všetci 4 muži súhlasia s dostatočnou informovanosťou. V **otázke č. 9** sú opäť so všetkými bodmi nespokojné viac ženy ako muži. V **otázke č. 11**, bol nespokojný s nastavenou štruktúrou zamestnaneckých výhod len 1 muž, ostatným zamestnancom vyhovovala. V **otázke č. 12** ženy aj muži väčšinou uviedli rovnaké druhy zamestnaneckých výhod, ktoré by ešte ocenili. Viditeľný rozdiel bol len v dvoch požadovaných benefitoch a to v príspevku na kaderníka (požadovali len ženy) a v príspevku na dovolenku (požadovali len muži). V **otázke č. 13** prieskum ukázal, že všetci muži preferujú skôr finančné odmeny (v podobe vyšších plátov a prémie). Väčší rozdiel bol medzi ženami, kde polovica uprednostňuje taktiež peňažnú formu odmeňovania ako muži, ale pre ďalšiu polovicu žien sú prednejšie a dôležitejšie nepenažné formy odmeňovania (pochvaly a uznanie, spravodlivosť, profesný rast). V **otázke č. 15** sa skoro všetci muži priklonili k nespokojnosti k výške ich dostávaných prémie a v **otázke č. 16** zameranú na spokojnosť s platom sú viac neuspokojené ženy ako muži. V ostatných otázkach boli väčšinou vyrovnané odpovede medzi ženami a mužmi.

**Graf 4.21 Odpoveď na otázku č. 21:**



Zdroj: Vlastný výskum

**Otázka č. 22: Tu je priestor pre doplnenie Vašich osobných názorov, pripomienok (negatíva Vášho odmeňovacieho systému) a postrehov na zlepšenie súčasného odmeňovacieho systému vo Vašej organizácii:**

Túto poslednú otázku som nechala zámerne otvorenú pre tých zamestnancov, ktorí sa chceli ešte k danej problematike vyjadriť. Z celkového počtu 16 prejavili svoj osobný názor **4 zamestnanci** (3 ženy a 1 muž). 2 ženy a 1 muž sa zhodli na tom, že poskytovaná spätná väzba od vyššieho vedenia spoločnosti je nedostačujúca. Sú nespokojní ako ich odvedenú prácu hodnotí, myslia si, že je nedocenená a tomu podľa nich odpovedá aj malé finančné ohodnotenie. Ďalší nedostatok vidia v príležitostnom neformálnom hodnotení tiež zo strany vyššieho vedenia. 1 žena je nespokojná s prístupom priameho nadriadeného (teamleadra).

Podľa nej, by mal priamy nadriadený oceňovať prácu zamestnancov na základe kvality, spokojnosti klientov a osobných znalostiach podriadeného. Zamestnanec si bude potom vedomý, že nie je oceňovaný len z finančného hľadiska, ale že ho priamy nadriadený hodnotí ako človeka, na základe jeho osobnosti.

**Tab. 4.22 Odpoveď na otázku č. 22:**

	<b>absolútna početnosť</b>	<b>relatívna početnosť</b>
Σ nevyjadrených zamestnancov	12	75%
Σ vyjadrených zamestnancov	4	25%
<b>Σ celkých zamestnancov</b>	<b>16</b>	<b>100%</b>

Zdroj: Vlastný výskum

## 5. Návrhy a odporúčania pre vedenie spoločnosti

Na základe výsledkov, ktoré som získala prostredníctvom dotazníkového šetrenia môžem usúdiť, že súčasný systém odmeňovania v mojej vybratej pobočke KB funguje na podstatne dobrej úrovni. Spoločnosť disponuje s dostatočnými flexibilnými benefitmi, o ktorých zamestnanci vedia, že sú im k dispozícii a môžu ich využívať.

Veľká spokojnosť sa prejavila v otázke č. 9, v **prístupe team leadra**, ktorý podáva bezprostrednú spätnú väzbu, jasnú, kvalitnú a efektívnu komunikáciu, na základe ktorej sú podriadení schopní zadávané úlohy pochopiť a odvieť tak kvalitný výkon. Čo sa týka pravidelných neformálnych hodnotení zo strany team leadra (verejné pochvaly a uznania za odvedený výkon), je väčšina zamestnancov taktiež veľmi spokojná. Vedenie spoločnosti môže byť určite spokojné s výkonom tohto team leadra, ktorý vedie konkrétne oddelenie, pretože aj on veľkou mierou prispieva k vyššej motivácii a pozitívneho uspokojenia podriadených.

Ďalšie pozitívum, ktorý prieskum preukázal v otázke č. 8, je prístup zo strany vedenia z hľadiska **kariérneho rastu**. Pôsobiacim stimulačným faktorom vyjadrujúci ich spokojnosť môžu byť vzdelávacie kurzy alebo pracovné školenia na prehĺbenie ich odborných znalostí a vedomostí, ktoré im spoločnosť umožňuje, aby mohli ďalej kariérne rásť. Veľkou výhodou pre spoločnosť je fakt, že výsledok z tejto oblasti neukazuje žiadnu nespokojnosť medzi podriadenými.

Niektoré aspekty systému odmeňovania vyvolali menšiu nespokojnosť niektorých zamestnancov. Jedná sa o informovanosť, spravodlivosť, finančné odmeny – prémie, platy a nedostatočná spätná väzba zo strany vyššieho vedenia. Táto nespokojnosť môže prispieť k nízkym pracovným výkonom a k pocitu nedôležitosti niektorých podriadených pre spoločnosť. Preto by som vedeniu pobočky navrhla zopár odporúčaní (ktoré uvediem nižšie) na zlepšenie týchto konkrétnych aspektov systému odmeňovania na odstránenie vzniknutej nespokojnosti. Určite by to prispelo k vyššej motivácii a spokojnosti zamestnancov, čo by sa odrazilo v celkových prospešných pracovných výsledkoch pre firmu.

V otázke č. 4 sa prejavila menšia nespokojnosť u niektorých podriadených v **nedostačujúcej a nezrozumiteľnej informovanosti** o celkovom systéme odmeňovania v informačných zdrojoch (v kolektívnej zmluve a na intranete spoločnosti). A preto by som na odstránenie tohto negatíva navrhovala vedeniu realizovať priebežné kontroly napríklad vo forme osobnej konzultácie prostredníctvom porád (viest' obojstranné diskusie) alebo ich team

leadra s podriadenými. S cieľom získania ich osobných názorov a pripomienok čo pokladajú za nejasné v týchto informačných zdrojoch. Tieto vyjadrenia by určite prispeli k lepšiemu naformulovaniu a dostatočnému a zrozumiteľnejšiemu spracovaniu týchto informácií týkajúcich sa celkového systému odmeňovania.

V otázke č. 5, týkajúcej sa systému odmeňovania z hľadiska **spravodlivosti**, sa tu taktiež prejavilo negatívum v menšej nespokojnosti niektorých podriadených. Pocit nespravodlivosti môže vznikať v zrovnávaní sa s ostatnými kolegami, napr. že sa im dostáva menej uznania, ocenenia od nadriadených, majú nižšie finančné odmeny v podobe platov alebo prémie, čo sa potom odrazí v ich frustrácii a v zníženej motivácii. Ale podľa mojich získaných sekundárnych dát, vedenie pobočky v rámci svojej firemnej kultúry má stanovené určité pravidlá, normy hodnotenia, s ktorými sú podriadení oboznamovaní na poradách, kde im je vysvetľované prečo sú takto hodnotení za výslednú prácu, ktorá buď lepšie alebo horšie prispieva k stanoveným plánom firmy, ktoré sa musia splniť oproti iným kolegom. Takže v konečnom dôsledku, by mali podriadení prejavovať lojálny prístup a akceptovať to.

V otázka č. 10, bola zameraná na **druhy zamestnaneckých výhod** (hmotné a nehmotné), ktoré sú poskytované zamestnancom. Prieskum ukázal, že podriadení pociťujú väčšiu spokojnosť a dostatočne poznajú aké druhy benefitov môžu využívať.

A však v otvorenej otázke č. 12, ktoré benefity by ešte ocenili od zamestnávateľa uviedli, že by chceli dostávať viac príspevkov (napr. na oblečenie, kaderníka, dovolenku a ubytovanie), niektorí by prijali bezúročné pôžičky alebo aj firemné auto využívané aj pre súkromné účely. Firemné autá majú k dispozícii len team leadri a poradcovia pre top klientov, ako už bolo spomenuté pri vyhodnotení tejto otázky. Ale zamestnávateľ by mohol túto požiadavku vykompenzovať napríklad poskytovaním rôznej výšky finančného príspevku na dopravu podľa vzdialenosti bydliska každého zamestnanca od sídla spoločnosti. Vedenie spoločnosti by malo rozhodne zvážiť tieto uvedené požiadavky, dosiahlo by tým nie len spokojnosť, ale zlepšilo by a prehĺbilo spätnú väzbu a komunikáciu so svojimi podriadenými. Ale samozrejme záleží na finančnej situácii, v ktorej sa spoločnosť nachádza a koľko finančných prostriedkov môžu použiť na rozšírenie benefitov, ktoré už poskytujú.

Otázka č. 13 poukázala na **najviac motivujúce faktory**, ktoré podriadení preferujú. Odmeny v peňažitej forme ako plat a prémie viac stimulujú podriadených pri ich práci ako nepeňažné ohodnotenie. K nim sa priklonili všetci 4 muži a polovica žien. Iba menšie množstvo podriadených hlavne druhá polovica žien preferuje nehmotné odmeny ako spravodlivosť, profesný rast, uznania a pochvaly. Ale väčšina žien a mužov si na pracovisku

dáva záležať na pozitívnych vzťahoch medzi sebou navzájom. Z toho vyplýva, že pre pracovníkov je taktiež dôležité rozvíjať dobré medziľudské vzťahy na oddelení, aby každý z nich dosiahol spokojnosť v podobe pracovného pokoja v pozitívnom a vyrovnanom myslení, v lepšej komunikácii medzi kolegami a vzájomnom lojálnom prístupe. Pretože negatíva ako závisť, ohováranie a súťaživosť medzi kolegami určite nevytvára dobré pracovné podmienky a neprispieva ku kladným pracovným výsledkom. Tieto zistené fakty, ktoré plynú z prieskumu, môžu vedeniu spoločnosti pomôcť v spôsobe, akou cestou bude usmerňovať a motivovať jednotlivých podriadených nie len v prospech firmy, ale aj k dosiahnutiu osobného a pracovného uspokojenia svojich zamestnancov.

Otázky č. 14, 15 a 16 boli zamerané na **finančné odmeny (prémie a platy)**. S poskytovanou výškou prémie za svoj odvedený výkon sú nespokojní hlavne muži. A práve v otázke číslo 14. zameranej na vyššie prémie, či by podriadení zvýšili svoje pracovné výkony práve muži odpovedali kladne a polovica žien. Čo sa týka platu, muži sú spokojní s poskytovanou výškou platu, ale väčšia nespokojnosť s platom sa prejavila u väčšiny žien. Nespokojnosť sa môže poukazovať na fakt, že niektorí zamestnanci nepovažujú peniaze, ktoré dostávajú za adekvátne, preto môžu podávať nižšie pracovné výkony. Alebo ako už bolo vyššie uvedené, odmeny v peňažitej podobe sú pre zamestnancov viac motivujúce, preto im treba prikladať väčší význam. A preto by malo vedenie opäť venovať zvýšenú pozornosť tomuto stimulu, ktorý by zvýšil pracovné výkony niektorých podriadených, čo by prinieslo lepšiu budúcnosť firme. Mužov a niektoré ženy by motivovali vyššími prémiami a ostatné ženy zase zvýšeným platom. Ale samozrejme záleží taktiež na finančnej situácii, v ktorej sa spoločnosť nachádza.

V otázke č. 17 som zistila, že spoločnosť neuplatňuje „**kafetéria systém**“. Pre ešte väčšiu spokojnosť by som navrhovala vedeniu pobočky zaviesť práve tento „kafetéria systém“, ktorý je prehľadný a zohľadňuje individuálne potreby a preferencie zamestnancov, ktoré uprednostňujú pri svojej práci. Na základe práve tohto systému si môže každý podriadený sám vybrať také zamestnanecké výhody z konkrétnej ponuky, ktoré mu budú najviac vyhovovať. Zvýši sa tým nie len dôvera k vedeniu, ale aj bezprostredná spätná väzba od vedenia.

Otázky č. 18 a 19 na zistenie **fluktuácie pracovníkov** priniesla ďalšie negatívum. Väčšina zamestnancov sa zhodli na tom, že najviac odchádzajú ľudia z dôvodu nespokojnosti s ich finančným ohodnotením. Ako ďalšie stimulačné aspekty uviedli nedostatočnú spätnú väzbu zo strany vyššieho vedenia a uprednostňovanie mladých pracovných síl. Celkový

výsledok zase poukazuje na neuspokojenie zamestnancov vo finančnej oblasti. Ako už bolo vyššie uvedené, samozrejme záleží na finančnej situácii, v ktorej sa spoločnosť nachádza a na základe nej môže stabilizovať finančné odmeny na takú výšku, ktorá by vyhovovala a udržala si pracovníkov vo firme.

Otázka č. 20 sa zameriava na stimulujúci faktor, ktorý môže odrážať výkonnosť podriadených a to je **postavenie medzi ženami a mužmi na pracovisku**. Na konkrétnom skúmanom oddelení pracuje viac žien (v počte 12) ako mužov (v počte 4) ako už bolo spomenuté pri vyhodnocovaní tejto otázky. Preto som ju aj zahrnula v dotazníku. Negatívne sa nevyjadril nikto, takže výsledok bol pozitívny. Práveže všetci muži a väčšina žien si myslí, že postavenie je rovnocenné. Takže toto nie je určite demotivujúci faktor pre zamestnancov.

V dopĺňajúcej otázke č. 22., kde mali možnosť zamestnanci uviesť svoje osobné názory a postoje k celkovej problematike sa vyjadrili **4 respondenti. 1 žena** pokladá svoj vzťah s team leadrom za nie príliš pozitívny. Podľa nej by mal priamy nadriadený oceňovať jej prácu na základe kvality, spokojnosti klientov a jej vedomostiach. Tento zamestnanec ako vidieť, skôr preferuje nepeňažné formy odmen vo forme pochvál a uznaní od nadriadeného. A v rámci tohto má pocit, že poskytovaná spätná väzba, štýl vedenia, komunikácia a neformálne hodnotenie od nadriadeného team leadra je na nedostačujúcej úrovni. Aj napriek tomuto jednému negatívnemu vyjadreniu celkový výsledok z prieskumu môžeme považovať za kladný pre firmu.

Ďalší osobný názor tu vyjadrili aj **2 ženy a 1 muž**, ktorí považujú spätnú väzbu od vyššieho vedenia spoločnosti za nedostačujúcu. Prajú si aby ich vyššie vedenie dostatočne ohodnocovalo za ich odvedené výkony. Hlavne z finančného hľadiska, ale vyžadujú si aj trvalú kvalitnú spätnú väzbu vo forme zrozumiteľnej komunikácie a vyšších verejných pochvál a uznaní, nie len príležitostných. Táto nespokojnosť s vedením čo sa týka neformálneho hodnotenia, môže byť zapríčinená skutočnosťou, že team leader je v pravidelnom kontakte s týmito podriadenými, ktorí už v spomínanom výsledku uviedli, že sú spokojní s lojálnym prístupom ich team leadra, majú k nemu dôveru. Ale myslím si, že nevidia fakt, že práve vedenie má zásluhu na tom, akými vlastnosťami disponujú ich team leadri, pretože im poskytuje pravidelné špeciálne školenia, ako viesť určitú skupinu ľudí, ktorá im je pridelená. A práve prostredníctvom svojho team leadra, to ako pristupuje k podriadeným, ako prejavuje svoj záujem o nich, môžu nadobúdať pocit, že nie sú pre vedenie dôležitým pracovným článkom, a preto sa im nedostáva väčšieho neformálneho hodnotenia z jeho strany. Táto nespokojnosť by sa mohla odstrániť osobnou konzultáciou

team leadrov so svojimi podriadenými alebo formou anonymných dotazníkov pre tých, ktorí nemajú radi priamy kontakt, alebo sa boja prejavit' svoj názor z dôvodu straty svojej funkcie alebo odmeny. Na základe uvedených pripomienok by team leader buď konal alebo im podal dostatočné vysvetlenie, prečo to tak je. Zlepšila by sa nie len vertikálna komunikácia, ale dosiahla by sa spokojnosť všetkých podriadených, ktorí by nadobudli pocit, že vedenie má snahu s nimi prehlbovať a rozvíjať komunikáciu.



## 6. Záver

Na základe poskytnutých sekundárnych údajov z personálneho oddelenia som zmapovala stávajúci odmeňovací systém v konkrétnom oddelení vybratej spoločnosti. Tieto údaje som porovnala s teóriou a s výsledkom dotazníkového šetrenia, v ktorom respondenti vyjadrili svoje osobné názory a mieru spokojnosti súvisiace s danou problematikou. Z týchto zistených poznatkov som dospela k názoru, že vedenie pobočky používa dostatok flexibilných stimulačných a motivačných prostriedkov, ktoré uspokojujú vo väčšej miere individuálne potreby (osobné aj pracovné) každého podriadeného (či žien alebo mužov).

Celkový prieskumu ukázal, že medzi najdôležitejší pôsobiaci stimul, ktorý ovplyvňuje motiváciu u väčšiny podriadených a ktorý najviac preferujú v tejto pobočke, je **finančná odmena**, s ktorou je väčšina zamestnancov nespokojných, čo sa prejavilo aj zápornými odpoveďami u tých otázkach, ktoré boli zamerané na peňažné odmeny (platy, prémie). Ale taktiež vyžadujú a potrebujú ku svojej práci aj ďalšie formy odmien, ktoré majú nehmotný charakter (ako napr. pozitívne vzťahy na pracovisku medzi kolegami, poskytovanie spätnej väzby v podobe verejných pochvál a uznání).

Čo sa týka nespokojnosti s poskytnutými finančnými odmenami, vo väčšine prípadov je pravdepodobné, že pri otázkach týkajúcich sa finančných odmien (výšky prémie, platov), jedinci skôr uvedú nespokojné odpovede (napríklad že by požadovali viac za svoj odvedený výkon, vyššie prémie, alebo že konkurencia má lepšie platobné podmienky,...). Zamestnanci by mali brať do úvahy, že zamestnávateľ svojimi vykazovanými tržbami, musí pokryť náklady na prácu každého zamestnanca. Okrem vynaložených nákladov na mzdy a zákonné poistenie, je tu celý rad ďalších výdavkov, ktoré musí zamestnávateľ dať na nábor a výchovu zamestnancov (náklady na zorganizovanie pohovorov, na školenie, sústavné vzdelávanie, zvyšovanie kvalifikácie, náklady na zamestnanecké benefity). Podstatou je to, čo si túto skutočnosť uvedomuje len malé percento zamestnancov, ale pociťuje každý jeden zamestnávateľ. Je preto pochopiteľné, že spoločnosť aj v dôsledku ekonomickej krízy sa bude snažiť znižovať náklady na minimum. Úspory vyplývajú aj z poskytnutých sekundárnych údajov, kde spoločnosť v dôsledku ekonomickej krízy zrušila niektoré benefity, ako jazykové kurzy a konanie letných športových hier. Čo sa týka nákladovej a mzdovej stránky, firma nechcela uviesť podrobné informácie z konkurenčných dôvodov, ale poskytované finančné odmeny (platy a prémie) sú stanovené v kolektívnej zmluve, kde presná minimálna výška tejto peňažnej odmeny závisí od pracovnej pozície každého zamestnanca v spoločnosti a je

stabilizovaná na takej úrovni, ktorá spravodlivo odpovedá odvedenej práci každého zamestnanca.

Je veľmi dôležité, aby si spoločnosť dobre naformulovala svoj vytýčený strategický cieľ (akým smerom sa bude firma uberať, aké hodnoty chce dosiahnuť), s ktorým dostatočne a zrozumiteľne stotožní všetkých svojich podriadených, ktorí budú potom dostatočne motivovaní a stimulovaní k tomu, aby sa svojim pracovným výkonom pozitívne a úspešne podieľali na celkových výsledkoch firmy. Spokojnosť sa potom prejaví na oboch stranách, aj u vedenia aj u všetkých podriadených.

## Zoznam použité literatúry:

### Knihy:

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISNB 80-86851-00-1.
2. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. 560 s. ISNB 80-85943-57-3.
3. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISNB 978-80-7261-169-0.
4. BLÁHA, J.; MATEICIUC, A.; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
5. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISNB 978-80-7179-893-4.
6. FORET, M. *Marketingový průzkum Poznáváme svoje zákazníky*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 124 s. ISNB 978-80-251-2183-2.
7. GRAHAM, H.T.; BENNETT, R. *Human resources management*. 7th edition. UK Ltd: Longman Group, 1992. 420 s. ISBN 0 7121 0844 0.
8. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
9. KOUBEK, J. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada Publishing, 2003. 248 s. ISBN 80-247-0602-4.
10. MALÝ, V. *Marketingový výzkum Teorie a praxe*. Praha: Oeconomica, 2008. 181 s. ISNB 978-80-245-1326-3.
11. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada Publishing, 1997. 232 s. ISNB 80-7169-434-7.
12. Interné materiály konkrétnej vybratej pobočky obchodnej firmy KB, a.s.
13. Kolektívna zmluva konkrétnej vybratej pobočky obchodnej firmy KB, a.s.

### Internetové zdroje:

14. Český statistický úřad [www.czso.cz](http://www.czso.cz)
15. Internetové stránky komerčnej banky [www.kb.c](http://www.kb.c)

## Prehlásenie o využití výsledkov bakalárskej práce

Prehlasujem že:

- som bola zoznámená s tým, že na moju bakalársku prácu sa plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Zb. – autorský zákon, najmä § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a §60 – školské dielo;
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB – TUO) má právo nevýdelečne, k svojej vnútornej potrebe, bakalársku prácu užiť ( § 35 odst. 3);
- súhlasím s tým, že bakalárska práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB – TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho bakalárskej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o bakalárskej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB – TUO;
- bolo zjednané, že s VŠB – TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užiť dielo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona
- bolo zjednané, že užiť svoje dielo, bakalársku prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využitiu môžem len so súhlasom VŠB – TUO, ktorá je oprávnená v takomto prípade odo mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB – TUO na vytvorenie diela vynaložené ( až do ich skutočnej výšky)

V Ostrave dňa .....

.....

meno a priezvisko študenta

Adresa trvalého bydliska:

.....

## **Zoznam obrázkov:**

Obr. č. 1: Schematické znázornenie vzťahu: stimulácie – osobnosti človeka – motivácie.....	6
Obr. č. 2: Znázornenie Maslowovej hierarchie potrieb.....	11
Obr. č. 3: Organizačná štruktúra pobočky obchodnej firmy Komerčnej banky, a.s.....	26

## **Zoznam tabuliek:**

Tab. č. 1: Návratnosť dotazníkového šetrenia.....	32
Tab. č. 2: Odpoveď na otázku č. 7.....	36
Tab. č. 3 : Odpoveď na otázku č. 17.....	43
Tab. č. 4: Odpoveď na otázku č. 22.....	46

## **Zoznam grafov:**

Graf č. 1: Odpoveď na otázku č. 1.....	33
Graf č. 2 : Odpoveď na otázku č. 2.....	34
Graf č. 3 : Odpoveď na otázku č. 3.....	34
Graf č. 4 : Odpoveď na otázku č. 4.....	35
Graf č. 5 : Odpoveď na otázku č. 5.....	35
Graf č. 6 : Odpoveď na otázku č. 6.....	36
Graf č. 8 : Odpoveď na otázku č. 8.....	36
Graf č. 9 : Odpoveď na otázku č. 9.....	37
Graf č. 10 : Odpoveď na otázku č. 10.....	38
Graf č. 11 : Odpoveď na otázku č. 11.....	39
Graf č. 12 : Odpoveď na otázku č. 12.....	39
Graf č. 13 : Odpoveď na otázku č. 13.....	40
Graf č. 14 : Odpoveď na otázku č. 14.....	41
Graf č. 15 : Odpoveď na otázku č. 15.....	41
Graf č. 16 : Odpoveď na otázku č. 16.....	42
Graf č. 17 : Odpoveď na otázku č. 17.....	42
Graf č. 18 : Odpoveď na otázku č. 18.....	42
Graf č. 19 : Odpoveď na otázku č. 19.....	43
Graf č. 20 : Odpoveď na otázku č. 20.....	44
Graf č. 22 : Odpoveď na otázku č. 22.....	45

